



RIUESS - XIIIème Rencontres

ANGERS - France

5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.
Valeurs, Statuts, Projets ?**

www.riuess.org

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

L'impératif de croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail

Patrick Gianfaldoni

patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr

Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC)

UFR Droit Économie Gestion – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (UAPV)

74 rue Louis Pasteur, 84029, Avignon Cedex 1, France.

Philippe Lerouvillois

philippe.lerouvillois@univ-lorraine.fr

Professeur Associé à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA) – Université de Lorraine

2 avenue de la forêt de Haye, TSA 40602, 54518, Vandoeuvre Cedex, France.

Consultant ECOTA Conseil SCOP

Introduction

Ayant pour but de fournir des biens et services au bénéfice d'une communauté et de limiter la distribution de leur profit, les entreprises sociales donnent la primauté à leur finalité sociale ou sociétale (DEFOURNY, NYSENS, 2008). Situées dans le secteur professionnel de l'insertion par l'activité économique (IAE), les entreprises sociales d'insertion par le travail (ESIT) produisent des biens et services dans une grande diversité de secteur d'activité et s'engagent à fournir un travail ainsi qu'un accompagnement socioprofessionnel à des salariés en insertion. Il importe donc de distinguer l'*output*, correspondant aux biens et services produits (en quantité, qualité, valeur) et constituant le support d'activité indispensable à l'insertion, de l'*outcome* ou impact social (DEFOURNY, NYSENS, 2010) qui se traduit par les effets induits de l'accompagnement socioprofessionnel sur les capacités, les qualifications, les compétences et l'employabilité des individus à (ré)insérer (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, ...). Le secteur se compose de quatre catégories principales d'ESIT : les associations intermédiaires (AI) et les structures portant des ateliers et chantiers d'insertion (SPACI) très largement à statut associatif, les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ayant adopté pour la plus-part le statut de société.

Dans la période actuelle, les ESIT ont une impérieuse nécessité à accroître leur taille sous la contrainte d'une politique de rationalisation des financements publics, se matérialisant à la fois par des diminutions de subventions publiques et un recours de plus en plus fréquent aux marchés public (GIANFALDONI, ROSTAING, 2010). Jusque là, leur modèle économique basé sur un apport non négligeable de ressources non marchandes permettait de concilier petite taille et équilibre de gestion. Désormais, les acteurs publics tendent à privilégier des logiques contractuelles coercitives et incitatives dans l'optique de conduire les ESIT à l'autonomie financière et à accepter l'évaluation de leur « performance sociale » mesurée par le biais de grilles préfigurées en « sorties emplois » (GIANFALDONI, TAMIOZZO, 2012). L'environnement institutionnel ainsi créé favorise les stratégies de concentration productive et économique des ESIT, avec des différences marquées entre branches professionnelles.

L'impératif de croissance des ESIT a ainsi pour effets structurels de transformer le modèle économique de la très petite entreprise adossée jusque là aux financements publics. La question de la transformation du modèle économique renvoie à celle de la pérennité du caractère hybride de la grande firme, mise en tension entre objectifs économiques et objectifs sociaux. Ainsi, poursuivre des performances économiques conjointement à la mise en œuvre d'une mission sociale (ie mettre à l'emploi des personnes initialement inemployables) peut apparaître contradictoire. En réalité, la contradiction est ici dialectique : l'insuffisant financement public de l'insertion conduit les ESIT à rechercher la croissance de l'activité marchande pour mieux financer le coût de l'insertion tandis que cette stratégie pourrait conduire à l'affaiblissement de la fonction sociale. Dans le cadre de cette problématique, trois hypothèses seront plus particulièrement examinées :

- (1) La croissance des ESIT altère significativement leur modèle économique et leur mode d'organisation, portée par un mouvement de marchandisation-industrialisation des métiers et missions d'insertion.
- (2) Il existe une corrélation à la fois entre effets de taille et gains de productivité, et entre effets de taille et accès aux marchés et au crédit.

(3) Les reconfigurations structurelles des ESIT ont non seulement un impact sur leurs modes de gouvernance interne et externe mais modifie en profondeur l'approche stratégique des compétences et les rapports au territoire.

Aussi, proposons-nous d'étudier la croissance des entreprises sociales d'insertion par le travail sous deux angles complémentaires et articulés. Dans une première partie, partant d'une évaluation quantifiée de l'offre globale de service d'insertion, des indicateurs et des estimations comparatives de la concentration permettent de clarifier les logiques de croissance des ESIT et les effets économiques qui en découlent. Puis, dans une seconde partie, l'établissement des formes canoniques de concentration nous interroge sur les innovations organisationnelles induites et les enjeux stratégiques quant à la maîtrise des compétences et au développement territorial.

La démarche méthodologique consiste en l'exploitation et l'appariement de plusieurs sources et enquêtes réalisées par les auteurs :

- observatoires du CNEI et du COORACE ;
- analyses de la DARES ;
- enquêtes réalisées auprès de dirigeants et au sein d'ESIT.

Les traitements de statistiques descriptives et l'analyse de données seront complétés par une approche qualitative comparée issue de travaux monographiques effectués auprès de groupes d'entreprises sociales de plusieurs types et différentes tailles.

1. Les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises sociales

1.1. Le contexte sectoriel

L'IAE se caractérise par une offre de service d'insertion atomisée et dispersée dans quatre branches. Le secteur (hors Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification – GEIQ) était composé en 2008 de 3456 entreprises sociales d'insertion par le travail (ESIT), dont 42,3% de SPACI, 28,6% d'EI, 22,6% d'AI et 6,5% d'ETI¹. Le volume de SPACI et d'EI semble se consolider ces dernières années par comparaison avec un certain tassement des AI et une stabilité des ETI (*Cf. Graphique 1*).

Le nombre de salariés en insertion est beaucoup important dans la branche des SPACI que dans la branche des EI, respectivement 50078 et 13130 en 2008. De même, le nombre de salariés en insertion mis à disposition dans l'année est sensiblement plus élevé dans les AI par rapport aux ETI, respectivement 61114 et 23 608, l'écart se révélant tout aussi significatif en heures annuelles travaillées (21531 et 10506) ou en emploi équivalent temps plein (13457 et 5772).

Les ESIT pourraient, en première analyse, être toutes assimilées à des petites entreprises en s'appuyant sur leur taille moyenne (*Cf. Tableau 1*). Ce constat général masque toutefois un certain nombre de disparités quant à leur taille et à leur autonomie budgétaire². Si les SPACI affichent une plus grande taille que les EI en fonction du nombre de salariés en insertion, le résultat s'inverse quand la variable retenue est l'effectif salarié global (*Cf Graphique 2*). Par

¹ DARES Analyses – publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

² Notons les limites des évaluations portant sur la taille des différents types d'ESI en raison d'une forte hétérogénéité des données, ce qui rend particulièrement difficile l'élaboration d'indicateurs pertinents.

conséquent, on peut considérer que la taille des EI et ETTI est supérieure à celle des SPACI, 33% d'entre elles se situant dans l'intervalle 50-249 salariés et 4% ayant 250 salariés et plus en 2010 (données du CNEI). Cela est d'ailleurs attesté par une étude régionale (Cf. *Graphique 3*), qui relève aussi une proportion imposante d'AI de 20 salariés et plus (73%).

De façon encore plus nette, une estimation comparative de la taille moyenne des ESIT en fonction de leurs ressources monétaires met en lumière des écarts manifestes entre, d'un côté, les SPACI dotées de budgets limités et, de l'autre, un groupe composé des EI, ETTI et AI, à plus forte capacité économique (Cf. *Graphique 4*). Ainsi, l'étude du CNEI³ montre que les 25% d'EI/ETTI présentant la plus grande taille (150 entreprises avec 69,65 ETP en moyenne) réalisent un chiffre d'affaires 14 fois plus élevé que les 25% les plus petites (150 entreprises avec 7,38 ETP en moyenne), soit 63% du chiffre d'affaires total. Cette catégorisation des ESI se trouve confirmée en s'intéressant à la provenance de leurs ressources (Cf. *Graphique 5*). Alors que le fonctionnement des SPACI dépend très largement de subventions publiques (entre 65 et 80%), 75 à 91% des revenus d'exploitation des EI, ETTI et AI proviennent de la commercialisation de leurs biens et services (marchés publics et privés).

Ces disparités, selon le type de structures et au sein même des populations d'ESIT du même type, reflètent néanmoins un phénomène de concentration de la production et de l'emploi dans les entreprises sociales à caractère commercial (EI, ETTI). Ces dernières mettent en œuvre une stratégie de croissance (interne et/ou externe) qui doit nous questionner sur le modèle et les incidences économique d'une telle trajectoire.

1.2. La transformation du modèle économique

On considère classiquement que les entreprises recherchent une croissance de leur taille économique afin de bénéficier d'économies d'échelle (étalement des coûts fixes sur des volumes de production plus larges) et de gains de pouvoir de marché (capacité d'accéder à certains marchés, pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, clients et financeurs). Ces raisons sont également à l'œuvre dans le cas des ESIT d'autant plus que ces structures présentent des coûts fixes relativement élevés compte tenu de leur finalité sociale : les postes de travail dédiés à la gestion des ressources humaines, à l'accompagnement socioprofessionnel et plus généralement à l'encadrement des travailleurs en insertion venant alourdir les coûts de structure. De plus, la croissance de la taille économique des ESIT constitue également une réponse aux tensions qu'elles subissent : citons, la raréfaction des soutiens publics, la complexification des dispositifs des politiques de l'emploi, l'accroissement de la pression concurrentielle et du pouvoir de négociation des clients...

En première analyse, la croissance semble donc constituer une stratégie classique face à des contraintes structurelles et un environnement économique et politique difficile. Ses résultats en termes de concentration du Chiffre d'affaires et des emplois d'insertion dans un nombre d'entreprises en réduction semblent cependant poser question ; on en voudra pour preuve l'éditorial de L. LAIK, président du Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI) dans la dernière livraison de leur observatoire national (2011) qui indique ainsi que « ces évolutions tendent à unifier les entreprises d'insertion vers un modèle de grande taille avec une intensité d'insertion réduite. Elles sont la conséquence directe de la non couverture des coûts de l'insertion par le financement public, et au premier chef l'Etat, qui façonne une entreprise d'insertion qui s'éloigne du modèle que nous portons ».

³ LEROUVILLOIS, 2010, Observatoire des entreprises d'insertion, CNEI, p.24.

Ce modèle auquel fait référence le président du CNEI est celui de la firme hybride qui tente de concilier une double finalité sociale et économique. L'entreprise sociale constitue en effet un parangon des firmes hybrides, définies comme des organisations incorporant des éléments issues de logiques institutionnelles différentes. L'ESIT poursuit ainsi un objectif social au travers d'activités marchandes ce qui la met en tension entre les exigences propres au marché et celles de la remédiation sociale (PACHÉ, SANTOS, 2010).

L'un des enjeux de la croissance de la taille des ESIT est le fait de savoir s'il est constitutif d'un affaiblissement de leur caractère hybride, la logique marchande l'emportant sur la logique sociale. Auquel cas on constaterait un phénomène d'isomorphisme : des structures calant leur modèle sur celui de l'entreprise marchande ou sur celui de l'administration publique. Cela ne semble pas être la tendance générale ; ainsi, une étude du réseau EMES sur les ESIT européennes qui envisage quatre configurations⁴ d'évolution institutionnelle de ces entreprises, constate que les ESIT semblent plutôt bien résister à l'isomorphisme (voir une synthèse dans CNIAE, 2007).

Cette résistance de l'hybridation est également mise en avant par PACHE et SANTOS (2010) qui indiquent que les ESIT font preuve de réflexivité compte tenu justement des logiques contradictoires auxquelles elles font face. Cette réflexivité⁵ qui permet aux acteurs de ne pas se conformer à des modèles existants mais plutôt à expérimenter des combinaisons pour obtenir des formes institutionnelles adaptées déboucherait sur la possibilité d'un bricolage institutionnel pour produire des modèles particuliers dans lesquels les entreprises sélectionnent des logiques institutionnelles auxquelles elles souhaitent se conformer selon un isomorphisme stratégique.

Au total, les ESIT emprunteraient des éléments de stratégie aux entreprises classiques pour le développement de leurs activités marchandes : stratégies de croissance interne ou externe, de différenciation - produit, de focalisation... Tandis qu'elles obéiraient à des modèles d'intervention sociale pour poursuivre cette finalité. Dans cette vision l'accroissement de la taille économique et la concentration qui s'ensuit ne remettent pas en cause le caractère hybride de l'ESIT mais constituent des éléments d'une métamorphose organisationnelle dans le contexte spécifiques de l'évolution des données de marché et des politiques publiques. Des

⁴ - la « stabilité organisationnelle », quand elles parviennent à conforter leurs missions en dépit de pressions internes ou externes
- la « flexibilité institutionnelle », quand les orientations sont maintenues en dépit d'adaptations successives
- la « métamorphose organisationnelle » qui se traduit par une professionnalisation accrue et par le déclin du bénévolat, sous la pression de la recherche d'efficacité
- « l'isomorphisme institutionnel » ou les objectifs initiaux sont abandonnés par effet d'imitation d'un modèle institutionnel pur.

⁵ Voir SEO, DOUGLAS CREED (2002) pour une analyse de l'effet de la réflexivité sur l'accès des firmes hybrides à un large choix de modèles institutionnels.

données statistiques partielles⁶ permettent d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

La concentration des EI – ETTI s'est nettement accrue entre 2004 et 2011 (Cf. Graphique 6). les courbes de concentration ci-dessus. En 2004, l'EI – ETTI moyenne développait un Chiffre d'Affaires moyen de 650 000 € environ contre 1030 000 € en 2011. Les plus petites entreprises adhérentes au CNEI (1^o décile) présentaient une taille économique 20 fois moins importante que les plus grandes (dernier décile) ; ce rapport interdécile atteint près de 57 en 2011. La concentration des entreprises a donc nettement progressé sur la période envisagée ici, le coefficient de Gini⁷ passant de 0.42 à 0.54 (Cf. tableau 2).

Concernant le modèle d'entreprise, cette concentration croissante ne remet cependant pas en cause la vocation d'insertion tandis qu'elle se traduit par une plus grande marchandisation des produits d'exploitation des entreprises. Comme le montre le tableau 3, la croissance de la taille économique s'accompagne d'un relèvement continu de la part des ressources marchandes dans le total des produits d'exploitation, passant de moins de 69% des recettes pour les EI – ETTI de petite taille à près de 82% pour les plus grandes. Les stratégies de croissance induisent donc une autonomisation par rapport aux soutiens publics. Par contre, la part de l'emploi d'insertion dans l'emploi total (ou en d'autres termes l'intensité insertion) est invariante selon la taille.

Ce maintien de la vocation d'insertion dans les grandes EI – ETTI ne s'accompagne pas d'une réduction importante du taux d'encadrement des salariés en insertion dans les EI : le ratio Equivalents Temps Plein d'insertion / Equivalents temps Plein hors insertion apparaissant peu différent entre les plus grandes EI et les plus petites. Cette industrialisation de l'insertion qui pourrait accompagner la croissance de la taille économique de la structure est par contre plus net pour les ETTI (les petites ETTI présentant un taux d'encadrement 1,4 fois plus élevé que les grandes ; voir LEROUVILLOIS, 2010).

I.3. Les effets économiques repérés et recherchés

Les ESIT se caractérisent principalement par la faiblesse de leur productivité partielle du travail qui constitue l'expression économique de leur fonction sociale ; elle renvoie à 2 phénomènes : en premier lieu, ces structures se positionnent en général sur des activités intensives en main d'œuvre et peu capitalistiques afin de pouvoir recruter des salariés en insertion ; en second lieu, les ESIT se doivent de disposer de postes de travail relativement plus importants que dans les entreprises classiques pour faire face à leur spécificité : -

⁶ Les données statistiques utilisées dans ce paragraphe (I.2.) et le suivant (I.3.) sont directement issues de l'observatoire national des entreprises d'insertion mis en œuvre par le CNEI. Elles concernent donc principalement les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion et excluent notamment les ACI. Il faut souligner que les observatoires du CNEI souffrent de certains biais statistiques : l'enquête étant exhaustive auprès de la population des adhérents, l'échantillonnage contient un biais de sélection lié au fait que les entreprises répondantes sont volontaires. Cela explique également que l'échantillon varie d'une année à l'autre en fonction du nombre de répondants à l'enquête. En 2004, 295 entreprises sont prises en compte tandis qu'en 2011 l'échantillon contient 501 entreprises.

⁷ Le coefficient de Gini est un indicateur du degré d'inégalité de la distribution d'une variable (ici le chiffre d'affaires) dans une population donnée (les EI - ETTI). Cette inégalité est estimée par l'écart entre la courbe de concentration (courbe de Lorenz – cf graphique 1.) et une répartition parfaitement égale, la bissectrice du plan. On a utilisé classiquement la formule de Brown pour calculer le coefficient.

$$G = 1 - \sum_{i=1}^n (X_i - X_{i-1})(Y_i + Y_{i+1})$$

importance des postes de GRH pour gérer le turn over des salariés en insertion et le reporting aux financeurs – existence de postes de chargés d’accompagnement socio-professionnel – sur-encadrement technique (LEROUVILLOIS, 2009). L’un des enjeux essentiels de la croissance de la taille économique est de limiter l’effet du défaut de productivité du travail lié aux fonctions de GRH et d’encadrement en les étalant sur une production plus importante. Au-delà, l’objectif de la croissance est de bénéficier d’économies d’échelle à l’instar de toutes les entreprises.

Une seconde dimension économique est recherchée via l’effet taille, celui de l’accès aux marchés. L’accès aux marchés clausés via la sous traitance ou la co-traitance avec des grands groupes, de même que l’accès aux marchés des éco-organismes dans le cas des déchets, nécessitent de faire la preuve que l’ESIT sera capable de prendre en compte des lots de travaux importants générant des niveaux de marge suffisants⁸.

La troisième dimension classique recherchée dans la croissance est l’obtention d’un pouvoir de marché plus important vis-à-vis des fournisseurs, des financeurs et des clients. Pour les ESIT, ce cadre classique pourrait être étendu aux autres parties prenantes, notamment Pôle Emploi concernant les agréments, la DIRECCTE en ce qui concerne l’allocation des postes d’insertion, les collectivités territoriales... Ces effets qui sont sans doute recherchés sont cependant plus difficilement repérables statistiquement.

L’obtention d’un niveau de productivité partielle du travail plus important est aisément repérable : les EI – ETTI de grande taille présentent un Chiffre d’Affaires par travailleurs près de 2 fois supérieur aux plus petites (Cf. tableau 4). Cet accroissement de l’efficience avec la taille se marque sur la prévalence d’un déficit d’exploitation : près de 60% des petites EI – ETTI présentent un déficit d’exploitation en 2011, contre environ 20% dans les grandes.

Dans une étude sectorielle (LEROUVILLOIS, 2010), avaient été comparées les performances économiques et financières du premier quartile au dernier quartile de la population, pour les EI d’une part et les ETTI d’autre part. Les EI de grande taille connaissent en 2010 une rentabilité financière de 13% contre moins de 3% dans les petites. Cette surperformance provient principalement d’une plus grande productivité du travail et d’un meilleur étalement des charges fixes sur un volume d’activité plus large : la part de la masse salariale chargée, des dotations d’exploitations et des charges financières dans les produits d’exploitation est significativement plus faibles dans les grandes EI que dans les autres. Par ailleurs un effet d’accès au marché qui peut être repéré est celui du crédit : les plus grandes EI présentent un effet de levier supérieur de 20% aux petites ce qui induit de plus forts taux d’endettement. Dans le cas des ETTI, l’effet productivité ne joue pas compte tenu de la spécificité de leur activité : ce sont principalement les effets d’échelle qui permettent notamment un meilleur étalement des coûts fixes qui sont à l’œuvre pour produire un différentiel de rentabilité financière du même ordre que celui à l’œuvre dans le EI. Il faut souligner que dans le cas des ETTI, les effets d’échelle jouent fortement sur le taux d’encadrement des salariés en insertion et également sur la rotation des capitaux.

L’accroissement de la taille économique des EI-ETTI peut être recherché car il procure des effets d’échelle générant des gains de profitabilité. Des gains en termes de pouvoir de marché se manifestent également notamment dans l’accès au crédit ; plus généralement, les grandes

⁸ Ces constats proviennent d’une enquête qualitative réalisée par LEROUVILLOIS auprès d’un panel de 15 dirigeants d’EI – ETTI en avril 2012 : il s’agissait d’identifier les possibilités de développement de l’activité de ces ESIT dans le cadre du programme « triplement de l’offre d’insertion » proposé par le CNEI.

EI peuvent plus facilement se financer car elles ont la possibilité de rémunérer des capitaux ce qui est loin d'être le cas pour les autres. La voie de la croissance, qu'elle soit interne ou externe (regroupement) est clairement un gage de pérennisation des structures.

2. Les figures composées de la croissance des entreprises sociales

2.1. Les reconfigurations structurelles

Suivant les voies courantes de l'intégration et de la diversification, les ESIT ont procédé à des manœuvres de concentration économiques et productives, mouvement qui s'est généralisé et accéléré ces dix dernières années. La course à la taille s'explique tout autant par l'aiguillon de la concurrence directe (dans les secteurs d'activité) ou indirecte (dans le secteur professionnel du placement – AI ou ETTI) des EMC (entreprises marchandes et capitalistes), que par les nouvelles conditions institutionnelles créées par les acteurs publics au moyen de prestations commandées et d'appels d'offre non faussés ou dédiés.

La croissance des ESIT traduit des besoins de plus en plus prononcés en fonds propres. La formation en groupe d'entreprises, par croissance interne et externe, s'accompagne de la création d'une structure centrale (association mère ou société holding), qui supervise des associations filles et/ou des sociétés filiales. Cette forme structurelle d'organisation correspond donc à un mode de développement « centralisé » (PACHÉ, CHALENCON, 2007, pp. 40-41), l'initiative et le financement du développement ainsi que le cadrage des missions et les objectifs des structures satellites étant du ressort du siège du groupe. Sept types de groupement ont été identifiés :

- Le groupe associatif spécialisé dans une seule branche professionnelle : *Acta Vista* (jusqu'en 2011).
- Le groupe constitué en société (coopérative ou non) opérant exclusivement dans une seule branche : la Scop *Juratri* ou la SCIC *Replis* comme groupe d'EI.
- Le groupe associatif intégré opérant dans plusieurs branches et composé exclusivement d'associations non fiscalisées ou séparant associations fiscalisées et non fiscalisées, interconnectées à une association-mère par l'imbrication des conseils d'administration et des conventions de gestion : *Terre d'Emplois*, *DéFI*, *GDID*, *GESSA*, *Val Horizon*.
- Le groupe associatif mixte opérant dans plusieurs branches et composé d'associations fiscalisées et/ou non fiscalisées et de sociétés commerciales, interconnectées ou contrôlées financièrement par une association-mère : *Isactys*, *VitamineT*, *La Varappe*.
- Le groupe actionnarial mixte opérant dans plusieurs branches et composé d'associations fiscalisées et de sociétés commerciales, contrôlées par une société-mère (SA, SAS, GIE) : *Cap Emploi Services* et *Archer*.
- Le groupe coopératif mixte opérant dans plusieurs branches et composé d'associations fiscalisées et de sociétés constituées en Scop, contrôlées par une société constituée en SCIC : *AART*.
- Le groupe associatif érigé en conglomérat, diversifié dans différents secteurs de l'économie sociale dont l'IAE, et composé d'associations et de sociétés contrôlées par une association-mère : *SolidarCité* et *SOS*.

Au travers des stratégies de capitalisation, les groupes hybrides se trouvent confrontés à une situation paradoxale : d'un côté, la nécessité de conservation du contrôle de la holding, et donc du pilotage du groupe, par des capitaux associatifs et/ou coopératifs ; de l'autre, le risque de dévoiement des groupes par une conversion à la rentabilité comme cible économique et

l'accumulation du capital comme finalité financière (RICHEZ-BATTESTI, MALO, 2012, pp. 37-38). Dans les rapports de propriété, le maillage de liens humains versus liens financiers est censé préserver les sociétés de personnes des dérives attribuées aux sociétés de capitaux. Ce sont des liens verticaux de haut en bas, les membres du conseil d'administration de l'association mère étant cooptés dans chacune des associations filles, ou de bas en haut par une représentation de chaque association fille dans l'instance politique du groupe. Pour autant, au sein des groupes mixtes, les liens d'interférence entre propriété de personnes et propriété de capital mettent en présence des logiques non lucratives à des logiques lucratives, pouvant dès lors modifier la nature même du projet social originel des groupes.

Dans le cadre de ou parallèlement à la constitution des groupes d'entreprises sociales, des arrangements inter-organisationnels se sont matérialisés par deux formes contractuelles d'alliances coopératives aux fondements et attributs bien distincts.

En premier lieu, en réponse au rationnement des budgets publics et par conséquence au tassement des subventions⁹, les accords de partenariats locaux d'investissement et de gestion d'exploitation entre ESIT permettent de mutualiser des ressources matérielles, humaines et monétaires. Ces accords s'apparentent à des firmes latentes (*latent firms*) en raison d'une stricte séparation des actifs de propriété de chacune des ESIT parties prenantes, d'un contrôle disjoint de leurs actifs techniques spécifiques et de la faible valeur stratégique du but poursuivi (LUKE et alii, 1989, pp. 11-13). Ils peuvent s'avérer à l'usage des firmes creuses (*hollow corporations*), au sens où les définissent TEECE et alii (1998, p. 206) : « entité commerciale n'ayant aucune compétence technique fondamentale (*core technical competences*) et utilisant les mécanismes contractuels pour adapter des capacités productives à des conditions marchandes particulières ».

En second lieu, les ESIT doivent faire face à la double exigence de performance économique insufflée par les quasi-marchés¹⁰ et de performance sociale instruite par la quasi-hiérarchie¹¹. C'est pourquoi elles ont eu tendance à nouer des accords de co-traitance entre elles et de sous-traitance avec des EMC. Ces accords permettent d'enchâsser et d'agglomérer des connaissances technologiques et techniques relevant des différentes dimensions productives, commerciales et « insertionnelles ». D'une part, la co-traitance possède les caractéristiques d'un partenariat oligopolistique (« oligopolistic partners » suivant DIETRICH, 1994, p. 3) basé sur une complémentarité de savoirs et savoir-faire, une certaine durée et réciprocité relationnelle. D'autre part, la sous-traitance des ESIT vis-à-vis des EMC peut ne se révéler qu'un rapport d'opportunités économiques bien comprises entre des fournisseurs d'une main d'œuvre employable et des clients adjudicataires d'un quasi-marché avec appel d'offre dédié. Toutefois, dans d'autres cas, il s'agit de relations client-fournisseur relativement stables et de mutuelle dépendance quant aux actifs échangés-partagés (ressources humaines et

⁹ Les pratiques de reprise d'excédents de financement des Départements aux associations (ACI, AI) sont par exemple justifiées par les collectivités locales au double titre que ce type d'entreprise sociale à but non lucratif n'a pas à réaliser de bénéfices avec des fonds publics et que les subventions doivent s'interpréter comme des financements de prestations.

¹⁰ Transactions marchandes administrées suivant la voie d'appels d'offre non faussés (mise en concurrence dans le cadre de quasi-marchés banalisés), d'appels d'offre dédiés (mise en œuvre de clauses sociales dans le cadre de quasi-marchés destinés) et de passations de prestations de gré-à-gré (transaction bilatérale dans le cadre de quasi-marchés déguisés).

¹¹ Transactions non marchandes administrées suivant la voie de procédures d'attribution de financements publics, liés à des prestations déléguées de service et soumises à des contreparties en termes de produits à réaliser ou de résultats à obtenir en termes d'employabilité (activité occupationnelle, formation, emploi).

technologiques) et au potentiel productif et économique ainsi créé. Aussi, l'engagement des deux parties dans une collaboration de long terme peut-il déboucher sur des formes de coordination ayant les traits de la quasi-intégration verticale (BLOIS, 1972, p. 268 ; DIAMANTOPOULOS, 1987, p. 191).

2.2. Des compétences techniques aux compétences d'organisation

Les reconfigurations structurelles des entreprises sociales d'insertion engendrent des innovations organisationnelles perceptibles dans l'évolution des modes de gouvernance, à la fois gouvernance interne aux groupes et gouvernance externe bilatérale ou multilatérale, et impliquent la constitution de compétences d'organisation en points d'appui des compétences techniques. Il convient ainsi de distinguer les compétences techniques des ressources dont dispose toute organisation instituée. Les compétences techniques permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer de nouvelles, apportant aux produits une fonctionnalité supérieure pour la clientèle par rapport aux produits de la concurrence (PRÉVOT et ali, 2010, p. 92). Les compétences d'organisation se composent de compétences techniques d'allocation interne des ressources, de compétences d'administration des ressources et de compétences transactionnelles des ressources vis-à-vis de firmes alliées, concurrentes ou auxiliaires (TEECE, 1988).

Considérons tout d'abord le leadership des directeurs généraux dans la croissance des groupes et dans les réaménagements des modes de gouvernance. Ils ont une position prépondérante dans les décisions de croissance interne ou externe, dans le renouvellement des personnalités composant les conseils d'administration¹², dans la création et la structuration des instances politiques et de veille stratégique, dans le choix des alliances conclues et les liens financiers tissés avec des EMC. Ces entrepreneurs sociaux possèdent un esprit d'entreprise caractérisé à la fois par l'innovation, l'activisme et la prise en compte des questions sociales et sociétales (« innovative, activist, societal entrepreneurship », WESTLUND, GAWELL, 2012, p. 103). Si le profit peut représenter une cible intentionnelle ou une opportunité des réaménagements des modes de gouvernance, l'innovation est centrale dans leur motif d'action : innovations en ressources humaines et en R&D pour améliorer les services d'accompagnement ou générer de nouveaux *output* (produits-services de support) ; innovations organisationnelles en production ou en montages juridiques pour accroître la productivité globale ou minimiser les coûts de production et de transaction. En ce sens, « l'acte créatif et visionnaire » des entrepreneurs sociaux repose sur l'imagination des futurs possibles en matière d'insertion et de production, incorporant les contraintes/opportunités marchandes et non marchandes et répondant à des désirs de nouveauté (FACHINI, 2007, pp. 63-64).

La transformation des ESIT de petite taille en groupes suscite la mise en œuvre d'un management stratégique de compétences (*Competence Based Management*) considérées comme des *core competences* (PRAHALAD, HAMEL, 1990) : d'une part, des « compétences fondamentales » (*basic capabilities*) propres au secteur de l'IAE ou plus précisément à chacune de ces branches (codifications sociales, relative standardisation de procédures, formes structurelles de direction, formes d'organisation du travail d'accompagnement socioprofessionnel) ; d'autre part des compétences distinctives propres à chaque groupe,

¹² L'enjeu est de mobiliser des ressources actives dans les CA, soit des administrateurs qualifiés suivant une diversité de profils sociopolitiques et socioéconomiques, mais avec une dominante entrepreneuriale et managériale de plus en plus recherchée en raison des capacités cognitives requises dans les prises de décision.

créant des capacités spécifiques issues d'apprentissages organisationnels et octroyant un avantage compétitif (WEINSTEIN, AZOULAY, 2000, pp. 130-131).

Dans la première catégorie, nous avons relevé trois traits partagés par les groupes :

- une centralisation des directions fonctionnelles, un renforcement des services généraux et une mutualisation des tâches de support logistique, d'accueil et d'entretien ;
- une administration commune permettant une consolidation des fonds et par voie de conséquence une affectation des excédents en fonction des investissements productifs à réaliser ou des besoins de (re)financement des entreprises sociales déficitaires ;
- un approfondissement de la spécialisation productive en vue de séparer des activités non marchandes (ACI/AI – associations) et marchandes (EI/ETTI – sociétés).

Les compétences distinctives font office de compétences foncières, interprétées comme un ensemble de compétences techniques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines aboutissant à des modèles d'organisation aux principes explicites mais dont l'efficacité repose sur une dimension tacite rendant l'imitation par d'autres groupes difficile sinon impossible (DOSI, TEECE, WINTER, 1990, pp. 246-247). Chaque type de regroupement se réfère ainsi à un « modèle d'affaires »¹³ distinct. Plus les groupes augmentent le nombre de leur entreprises sociales et se diversifient, plus ils tendent à disjoindre les activités sociales (associations d'action sociale – traitement de problématiques sociales – subventions publiques) des activités socioprofessionnelles (ACI/AI – emploi transitoires – subventions publiques et prestations) et des activités économiques à proprement parler (emplois stables et durables – production marchande ou quasi-marchande pour l'essentiel). Quant au cœur de métier que constitue l'insertion par le travail, l'apprentissage et la formation, il ne se conforme pas un modèle unique d'accompagnement socioprofessionnel : organisation hiérarchique, divisionnalisée, ou matricielle de la fonction d'ASP, voire externalisation d'une partie des postes ; évolution des pré-requis professionnels de la figure traditionnelle du travailleur social formé à la psychologie à de nouveaux profils de gestionnaires de parcours formés au coaching et au management d'équipe.

Quant aux alliances coopératives, elles se fondent sur des actifs co-spécialisés avec dépendance unilatérale en sous-traitance et bilatérale en co-traitance (TEECE, 1986, p.289). Les firmes latentes ou firmes « creuses » ne renferment pas, par définition, de compétences foncières. A l'inverse, la co-traitance encourage l'émergence de capacités dynamiques¹⁴ et de capacités combinatoires¹⁵ à travers la rencontre d'intérêts dissemblables.

- pour les groupes d'ESIT, accès à du capital financier, valorisation marchande des produits-services, extension des capacités de production par un accroissement de la taille des établissements ou l'implantation de nouveaux établissements, socialisation par l'emploi des personnes à insérer et débouchés extérieurs, usage des technologies spécialisées des groupes partenaires, formation sur des techniques pointues, accès à du mécénat de compétences ;

¹³ « The business model concerns how a firm creates value, the internal source of the firm's advantage and how the firm will capture value » (BRINK, HOLMÉN, 2009, p. 109).

¹⁴ Capacités de transformation des modes gouvernance, de fonctionnement et des structures de la firme, ... à reconfigurer les compétences internes et externes dans un environnement changeant et instable (TEECE et al., 1997, p.510 et p. 516).

¹⁵ Capacités à contrôler, combiner, coordonner et intégrer différents métiers et compétences spécialisées dans des domaines techniques ou fonctionnels (R&D, production, commercial, ...) spécifiques ... Compétences managériales à renouveler un ensemble d'actifs stratégiques matériels et immatériels par le maniement de normes et de valeurs ((WEINSTEIN, AZOULAY, 2000, p. 133).

- pour les groupes partenaires, concrétisation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) par l'intégration socioprofessionnelle, investissement financier solidaire, apprentissage du modèle « insertionnel », constitution d'un vivier de recrutement.

2.3. Les enjeux stratégiques de la concentration

L'imbrication grandissante des liens associatifs et financiers dans les modes de gouvernance interne est concomitante à l'amplification des accords de sous et co-traitance. Le premier enjeu stratégique pour les groupes d'ESIT est de garder la maîtrise des compétences foncières détenues dans l'insertion tout en s'appropriant des compétences clés des groupes partenaires.

Cette posture repose sur trois présupposés. Les compétences clés nécessaires à la croissance des groupes d'ESIT doivent être composées d'actifs relativement tangibles (savoirs technologiques, connaissances productives ou commerciales, marque et enseigne, notoriété et réputation identifiées formellement), qui vont alimenter leurs capacités dynamiques. Les compétences foncières dans l'insertion relèvent plutôt d'actifs intangibles ou de *soft assets* (TEECE, 2011), en raison du faible potentiel de standardisation des ressources de l'accompagnement socioprofessionnel et du caractère « indigène » des compétences partagées par les accompagnateurs socioprofessionnels et encadrants techniques (GIANFALDONI, 2012 a et b). Les groupes d'ESIT doivent être dotés de compétences d'intermédiation et de capacités d'apprentissage organisationnel mobilisant des outils conceptuels et des facultés cognitives, individuelles et collectives, de décryptage et de traduction (*embrained knowledge* – BLACKLER, 1995, p. 1023).

Dans une tout autre perspective stratégique, il s'avère que les trajectoires de croissance des ESIT se rapportent à deux conceptions divergentes du développement économique et social.

Sous l'angle du développement extraterritorial, les logiques concurrentielles de capture de marchés impliquent des comportements entrepreneuriaux façonnés par la compétitivité-prix (taille critique) et la compétitivité-qualité (qualifications techniques). Les territoires sont simplement entendus comme des espaces délimités géographiquement et administrativement, des territoires « appropriés ». Les alliances avec des EMC ne font alors qu'appuyer le processus de banalisation et de dilution de l'économie sociale et solidaire (ESS) suivant différentes modalités de *social business*.

Sous l'angle du développement intra-territorial, les besoins des personnes en insertion sont définis par adéquation aux besoins économiques de territoires perçus comme des espaces institutionnellement construits ou des territoires « révélés » par des dynamiques d'acteurs dans des situations de coordination située (COLLETIS, PÉCQUEUR, 2005, p. 61). Les logiques de coopération qui en découlent font émerger deux ambitions collectives : la structuration de filières localisées d'insertion sur les principes de phasage, continuité et progressivité adaptée des parcours individualisés au sein des groupes d'ESIT ou en direction d'autres entreprises locales et établissements locaux d'EMC ; établissement de partenariats stables avec d'autres opérateurs de l'IAE à travers la co-conception de réponses à appel d'offre dans le cadre des quasi-marchés. Dans cette direction, les attaches à l'ESS sont d'autant plus renforcées par l'existence de coalitions territoriales (collectifs infra ou interdépartementaux créés à l'initiative d'ESIT implantées localement), de plateformes territoriales d'appui aux entreprises

sociales du secteur¹⁶, de réseaux territoriaux (GES – Groupe économique solidaire) ou encore de pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Cependant, les groupes mixtes d'ESIT font preuve d'un pragmatisme entrepreneurial les conduisant à manipuler les deux conceptions. Partant de la grille d'analyse de COLLETIS, GIANFALDONI, RICHEL-BATTESTI (2005, pp.12-13), il apparaît que leurs filiales associatives sont positionnées dans une logique stratégique d'ancrage-spécification territoriale. Dans un même espace géographique/administratif délimité, sont tissés avec d'autres acteurs publics et privés des liens de proximité institutionnelle (système de représentations communes du territoire), sociale (effets d'amortisseur et de passerelle de l'insertion) et organisationnelle (prescription de parcours d'insertion, subventions publiques, accords commerciaux et de recrutement). Par complémentarité, leurs sociétés filiales sont positionnées dans une logique stratégique de localisation-agglomération. Elle consiste à les affecter dans des espaces ou des secteurs d'activité offrant des opportunités économiques (coûts, marchés, rentabilité) dans une optique de croissance sans limite géographique (redéploiement spatial et démultiplication d'établissements) et sans limite institutionnelle (ouverture du capital social à des investisseurs privés dont des groupes capitalistes et des fonds philanthropiques).

Conclusion

La croissance productive et économique des ESIT apparaît inévitable dans le contexte mentionné de limitation des soutiens publics à l'insertion et donc d'un accès renforcé à des ressources marchandes ; elle apparaît comme un gage d'équilibre de l'exploitation et donc de pérennité. Selon le type de structures (ACI, AI, EI, ETTI) et donc de leurs modes de financement différenciés, la concentration des entreprises apparaît disparate ; les structures plus marchandes (EI – ETTI) affichant une taille moyenne plus importante. Par type de structures, la concentration accroît également les écarts comme en témoigne l'examen de son effet dans le temps dans le cas des EI – ETTI.

Les modalités de la croissance sont déterminées par la problématique de la pérennité du caractère hybride des ESIT : quelles que soient les formes de groupements et d'alliances coopératives, on constate des pratiques différenciées selon qu'il s'agit de produire de l'efficacité dans la fonction sociale/sociétale, de permettre l'extension de l'activité marchande ou encore de développer les fonds propres. On constate donc que l'impératif de croissance dépasse la seule logique du chiffre d'affaires et du profit. D'une part, les effets de taille transfigurent les ESIT à travers un isomorphisme « mimétique » et « normatif » (GIANFALDONI, 2013). La fonction sociale/sociétale se trouve ainsi significativement altérée par l'emprise des modèles économiques et l'adoption de normes managériales. D'autre part, les innovations organisationnelles mettent en jeu des compétences techniques et d'organisation, tout en révélant différentes conceptions stratégiques de développement territorial.

Cette pérennité de l'hybridation dans le contexte d'une course à la taille suscite cependant le débat au sein des réseaux d'ESIT. Dans le contexte d'un quasi contingentement des postes d'insertion, la croissance de certaines ESIT se nourrit de la disparition de plus petites. Ce darwinisme pose également la question de la création ex-nihilo de nouvelles ESIT qui alimentait jusqu'alors la production dynamique d'innovations sociales dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

¹⁶ Citons comme exemple l'association la CLAIE, Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l'Economie sociale et solidaire située dans le département des Alpes-Maritimes.

Bibliographie

BLACKLER F., 1995, Knowledge, Knowledge Work and Organizations : An Overview and interpretation, *Organization Studies*, 16/6, pp. 1021-1046.

BLOIS K. J., 1972, Vertical Quasi-Integration, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 20, n° 3, pp. 253-272.

BRINK J., HOLMÉN M., 2009, Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. *Changing Business Models of New Bioscience Firms*, 18 (2), pp. 109-120.

CNIAE, 2007, Entreprises sociales d'insertion par le travail (ESIT) en Europe, Résultats d'une étude comparative réalisée par le Réseau EMES.

COLLETIS G., GIANFALDONI P., RICHEL-BATTESTI N., 2005, Economie sociale et solidaire, territoire et proximités, *RECMAS – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°296, mai, pp. 8-25.

COLLETIS G., PÉCQUEUR B., 2005, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Economie et Institution*, n°6-7, 1^{er} et 2^{ème} semestres, pp. 51-74.

DEFOURNY J., NYSENS M., 2008, in Europe: Recent Trends and Developments, *Social Enterprise Journal*, vol.4:3.

DEFOURNY J., NYSENS M., 2010, Social Entreprise, Hart K., Laville J.-L., Cattani D. (eds.), *The Human Economy : A Citizen's Guide*, Cambridge, Polity Press, pp. 284 – 292.

DIAMANTOPOULOS A., 1987, Vertical Quasi-Integration Revisited : The Role of Power, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, n° 3, pp. 185-194.

DIETRICH M., 1994, The economics of quasi-integration, *Review of Political Economy*, 6.1, pp. 1-18.

DOSI G., TEECE D., WINTER S., 1990, Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, vol. 51, 1er trimestre, pp. 238-254.

FACHINI F., 2007, Entrepreneur et croissance économique : développements récents, *Revue d'économie industrielle*, n°119, 3^{ème} trimestre, pp. 55-84.

GIANFALDONI P., 2012 a, Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique, *Innovations*, n°38, numéro spécial « L'innovation sociale : acteurs et systèmes », pp. 129-150.

GIANFALDONI P., 2012 b, Une approche socioéconomique de l'accompagnement dans l'insertion par l'activité économique, *Revue de droit sanitaire et social*, n°6, novembre-décembre, pp. 1001-1009.

GIANFALDONI P., 2013, Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises, *Entreprendre et Innover*, n°17, pp. 35-43.

GIANFALDONI P., ROSTAING F., 2010, L'Insertion par l'Activité Economique comme espace d'action publique : entre politique publique et gouvernance, *Politiques et Management Public*, n°1, volume 27, pp. 143-165.

GIANFALDONI P., TAMIOZZO S., 2012, Les impensés de la « performance sociale » dans l'insertion par l'activité économique. Le cas des ateliers et chantiers d'insertion, N. Richez-Battesti, F. Petrella et P. Gianfaldoni (dir.), 2012, *Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation ?* Presses Universitaires de Louvain, pp. 441-456.

LEROUVILLOIS PH., 2009, la formation de la productivité et de la rentabilité dans les entreprises d'insertion, *La lettre de l'insertion*, n° 16, décembre.

LEROUVILLOIS PH., 2010, Is big beautiful ? Une analyse de la concentration des entreprises d'insertion, *Observatoire national des entreprises d'insertion*.

LUKE R., BEGUN J., POINTER D., 1989, Quasi Firms: Strategic Interorganizational Forms in the Health Care Industry, *The Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp. 9-19.

PACHÉ A.-C., CHALENCON G., 2007, Changer d'échelle. Vers une typologie des stratégies d'expansion des entreprises sociales, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 305, pp. 32-48.

PACHE A.C., SANTOS F., 2010, Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, Manuscript forthcoming *Academy of Management Journal*.

PRAHALAD C.K. HAMEL G., 1990, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-90.

PRÉVOT F., BRULHART F., GUIEU G., MALTESE L., 2010, Perspectives fondées sur les ressources, *Revue Française de Gestion*, n° 204, pp. 87-103.

RICHEZ-BATTESTI N., MALO M.-C., 2012, ESS et mutations organisationnelles, *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°325, juillet, pp. 36-47.

SEO M.G., DOUGLAS CREED W.E., 2002, Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective, *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, pp. 222-247.

TEECE D. J., 1986, Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15, pp. 285-305.

TEECE D. J., 1988, Technological Change and the Nature of the Firm , DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press, pp.. 256-281.

TEECE D. J., 2011, Dynamic capabilities : a guide for managers, *Ivey Business Journal*, March.

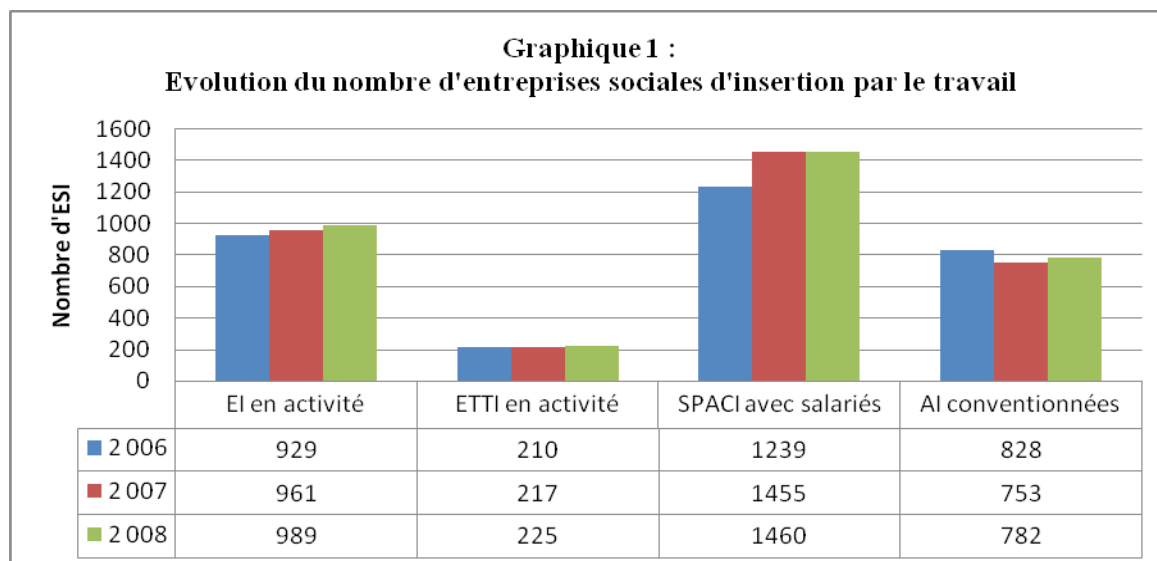
TEECE D., RUMELT R., DOSI G., WINTER S., 1998, Understanding corporate coherence. Theory and evidence, Teece D. (dir.), *Performance and the theory of the firm*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts USA, pp. 187-209.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A., 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.

WEINSTEIN O., AZOULAY N., 2000, Les compétences de la firme, *Revue d'économie industrielle*, vol. 93, 4^{ème} trimestre, pp. 117-154.

WESTLUND H., GAWELL M., 2012, Building social capital for social entrepreneurship, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 83, n°1, pp.101-116.

ANNEXES



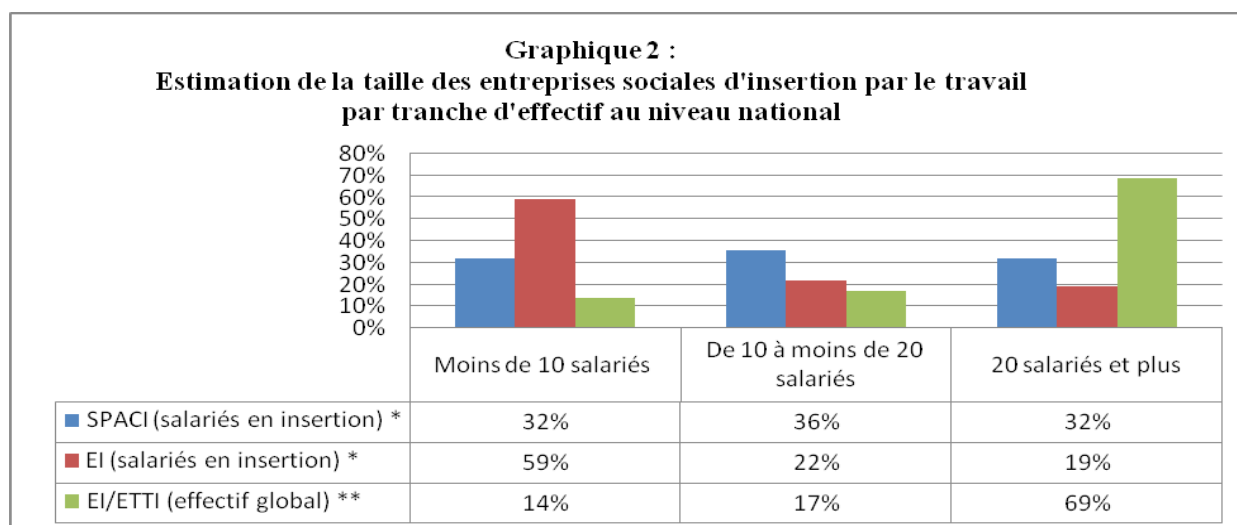
Sources des données :

- DARES (2008), L'IAE en 2006. Synthèses, juin, n°25.1
- DARES (2011), Analyses de l'IAE en 2008, mars, n°019

Tableau 1 : Taille moyenne des entreprises sociales d'insertion par le travail en 2010

| Type d'ESI Nombre d'emplois en moyenne | EI | | | ETTI | | | SPACI | | AI | |
|--|------|----------------------|------|------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|
| | CNEI | Coorace Aquitaine | | CNEI | Coorace Aquitaine | | Coorace Aquitaine | | Coorace Aquitaine | |
| Emplois permanents en ETP | 9 | 4 | 5,3 | 4 | 3,5 | 2,3 | 7,5 | 3,9 | 6 | 3,9 |
| Emplois d'insertion en ETP | 14 | 13 | 10 | 29 | 27 | 15 | 18 | 9,5 | 24 | 21 |
| Emploi total en ETP | 23 | 17 | 15,3 | 33 | 30,5 | 17,3 | 25 | 13,4 | 30 | 24,9 |

Sources des données : Observatoire 2010 du COORACE (échantillon : 300 AI, 60 ACI, 39 ETTI, 15 EI), Observatoire 2010 du CNEI (échantillon : 500 EI et 100 ETTI), Observatoire IAE 2010 Aquitaine.

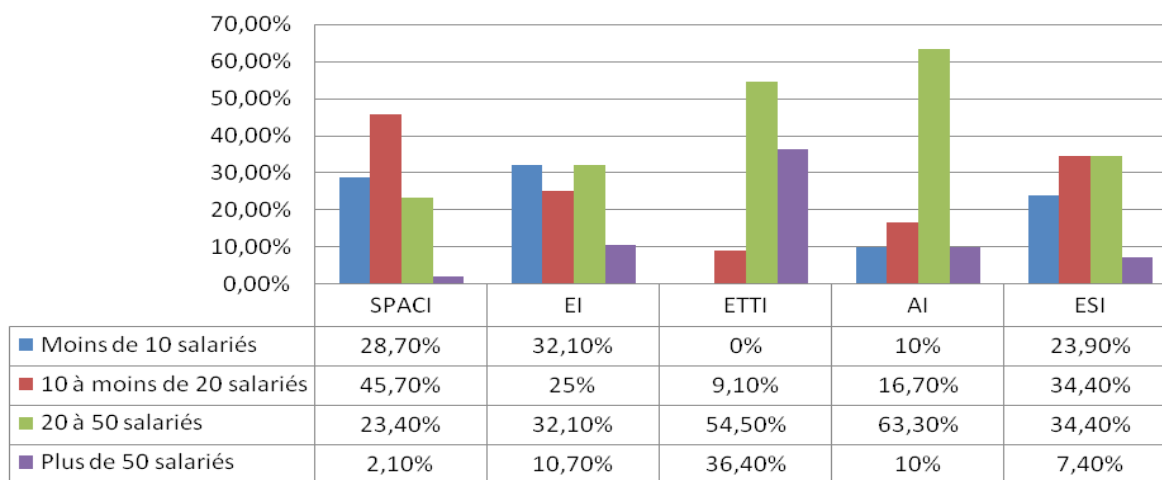


*Données 2008

**Données 2010

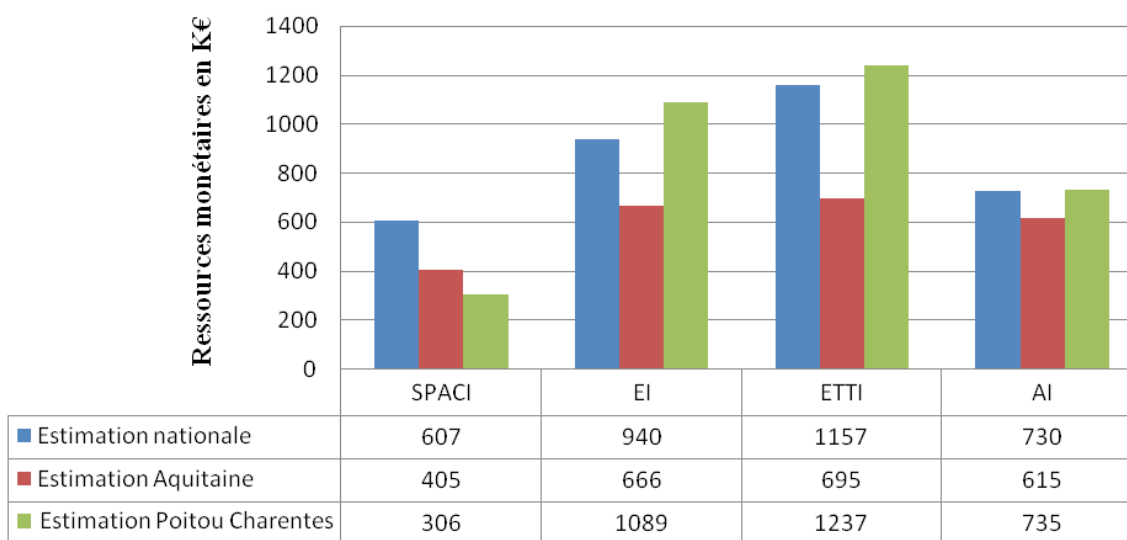
Sources des données : DARES (2011), Analyses de l'IAE en 2008, mars, n°019. Observatoire 2010 du CNEI.

Graphique 3 :
Estimation de la taille des entreprises sociales d'insertion par le travail
par tranche d'effectif en Région Poitou-Charentes



Note 1 : Calcul sur effectif global (emplois permanents et emplois en insertion) en équivalent temps plein (ETP)
 Note 2 : taux de réponse SPACI = 81% ; taux de réponse EI = 84,8% ; taux de réponse ETTI = 84,61% ; taux de réponse AI = 88,2% ; taux de réponse ESI = 83,2%
 Sources des données : Institut atlantique d'aménagement du territoire (2010), Tableau de bord 2009 de l'IAE Poitou-Charentes.

Graphique 4 :
Estimation de la taille moyenne des entreprises sociales d'insertion par
le travail en fonction de leurs ressources monétaires *

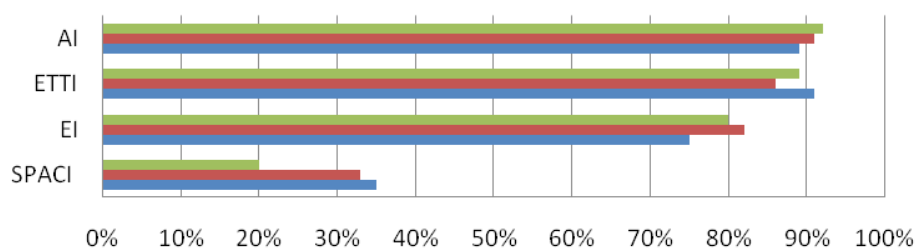


* Sur la base des trois échantillons, la taille moyenne des quatre types d'ESI est calculée comme suit : (Chiffre d'affaires + financements publics) / nombre d'ESI considérées (SPACI, EI, ETTI ou AI).

Sources des données :

- L'estimation nationale pour les SPACI et AI s'appuie sur l'échantillon de l'Observatoire 2010 du COORACE.
- Celle pour les EI et ETTI sur l'Observatoire 2010 du CNEI.
- Observatoire IAE 2010 Aquitaine.
- Tableau de bord 2009 de l'IAE Poitou-Charentes.

**Graphique 5 :
Estimation de la part des ressources marchandes des entreprises
sociales d'insertion par le travail ***



| | SPACI | EI | ETTI | AI |
|-------------------------------|-------|-----|------|-----|
| ■ Estimation Poitou Charentes | 20% | 80% | 89% | 92% |
| ■ Estimation Aquitaine | 33% | 82% | 86% | 91% |
| ■ Estimation nationale | 35% | 75% | 91% | 89% |

* Les estimations régionales (Aquitaine et Poitou-Charentes) reposent sur le ratio Chiffre d'affaires / Produits d'exploitation, ce qui nous a conduit à une approximation à la marge du pourcentage. Car les produits d'exploitation incorporent des produits constatés d'avance, correspondant à des travaux engagés mais non encore facturés ou à des services engagés mais non encore subventionnés.

Sources des données :

- Estimation nationale : Observatoire 2010 du COORACE.
- Estimation Aquitaine : Observatoire IAE 2010 Aquitaine.
- Estimation Poitou-Charentes : Tableau de bord 2009 de l'IAE Poitou-Charentes.

**Graphique 6. : Courbes de concentration du Chiffre d'Affaires des EI
- ETTI**

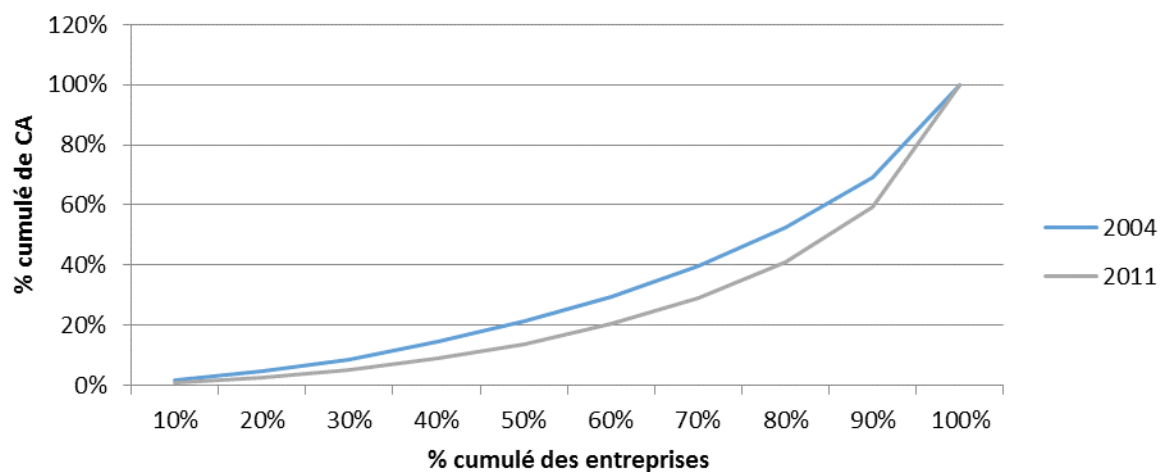


Tableau 2. : indicateurs de la concentration des EI ETTI (2004 ; 2011).

| | 2004 | 2011 |
|--|---------|-----------|
| Chiffre d'Affaires moyen (€) | 648 442 | 1 032 478 |
| Rapport interdécile (CA moyen décile 10 / CA moyen décile 1) | 20,1 | 56,7 |
| Coefficient de Gini | 0,42 | 0,54 |

Tableau 3 : Intensité marchande et d'insertion selon la taille de l'EI - ETTI en 2011

| Taille Economique (C.A. en K€) | Intensité Marchande (CA/Total Produits ; %) | Intensité Insertion (ETP Insertion / ETP totaux ; %) |
|-----------------------------------|--|---|
| < 250 | 68,5 | 61,8 |
| 250 - 500 | 76,4 | 67,5 |
| 500 - 1 000 | 78,7 | 70,2 |
| 1 000 - 2 000 | 79,4 | 67,4 |
| > 2 000 | 86,3 | 68,6 |
| Ensemble | 81,6 | 68,1 |

Tableau 4 : Productivité du travail et prévalence d'un déficit d'exploitation selon la taille de l'EI - ETTI en 2011

| Taille Economique (C.A. en K€) | Chiffre d'Affaires par salarié (€) | Proportion des entreprises en déficit d'exploitation (%) |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| < 250 | 23 703 | 59,6 |
| 250 - 500 | 27 246 | 49,2 |
| 500 - 1 000 | 32 153 | 45,5 |

| | | |
|---------------|--------|------|
| 1 000 - 2 000 | 33 167 | 36,7 |
| > 2 000 | 46 122 | 20,6 |
| Ensemble | 36 581 | 44,3 |