

FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL :

LE CAS D'UNE STRUCTURE D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE

Philippe SEMENOWICZ, doctorant, Université Paris-Est, ERUDITE, UPEMLV, F, 77454 Marne-la-Vallée.

1. Introduction

Apparu aux Etats-Unis au début des années quatre-vingt-dix, le concept d'entrepreneuriat social ne s'est réellement diffusé en France que depuis quelques années. L'événement majeur est sans nul doute la création en 2010 du Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES). La naissance du MOUVES a suscité de nombreuses réactions au sein de l'économie sociale. Le principal point de controverse concerne les formes juridiques. En effet, l'entrepreneuriat social ne se définit pas pour le MOUVES par des statuts mais par des pratiques effectivement vertueuses. Il peut donc survenir hors du seul périmètre de l'économie sociale. Toutefois, la spécificité de l'entrepreneuriat social se situe pour nous au-delà de la seule question des formes juridiques.

Cette spécificité de l'entrepreneuriat social apparaît nettement dans le manifeste du MOUVES intitulé *L'entrepreneuriat social, une chance pour l'économie sociale*. L'accent y est mis sur la posture à adopter vis-à-vis du secteur à but lucratif. Le texte insiste ainsi sur le fait que « l'économie "classique" n'est pas un tout monolithique, à accepter ou à rejeter en bloc » (2010, p. 6) Il est fait notamment référence à la « montée de la RSE au sein des entreprises classiques » (2010, p. 1) qui montrerait que « ces acteurs se préoccupent davantage de limiter les risques et de contribuer véritablement au bien public » (2010, p. 4). Dès lors, des collaborations sont envisageables et précisément l'entrepreneuriat social se définit par le fait qu'il « ose de nouvelles alliances audacieuses au service du bien commun » (2010, p. 7). Il s'agit alors de transformer le capitalisme *de l'intérieur* en s'appuyant pour cela sur les démarches de RSE promues dans les entreprises commerciales.

Notre démarche s'organise en deux temps. Tout d'abord, nous précisons le concept d'entrepreneuriat social à partir d'une revue de littérature, de façon à mettre en évidence ce qui nous semble être sa spécificité : une posture assumée de complémentarité avec le capitalisme. Puis nous examinons les forces et les faiblesses de l'entrepreneuriat social en nous appuyant sur une monographie réalisée au sein d'une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).

2. L'entrepreneuriat social, une posture de complémentarité avec le capitalisme

Il nous semble nécessaire dans un premier temps de distinguer l'entrepreneuriat social d'un autre concept avec lequel il est souvent confondu, celui d'entreprise sociale. Le concept d'entreprise sociale s'avère beaucoup plus large que celui d'entrepreneuriat social. Comme l'ont montré DEFOURNY ET NYSSSENS (2011), il en existe diverses conceptions selon les contextes institutionnels. L'entrepreneuriat social nous apparaît quant à lui comme une stratégie particulière parmi celles que peuvent adopter les entreprises sociales : privilégier la collaboration avec les entreprises commerciales comme modalité d'action et de développement.

Cette stratégie a initialement émergé aux Etats-Unis avec le lancement en 1993 de la *Social Enterprise Initiative* par la Harvard Business School. Ceci conduit DRAPERI à considérer que « l'entrepreneuriat social est un mouvement de pensée issu du milieu des affaires des Etats-Unis qui essaie de regrouper les entrepreneurs sociaux dans de nombreux pays » (2011, p. 29). Il n'est alors guère surprenant de constater que la littérature sur l'entrepreneuriat social soit principalement étatsunienne et issue des sciences de gestion. Bien que le concept ait fait l'objet d'un grand nombre de travaux, il n'en existe pas encore une définition qui fasse consensus.

Il est courant de distinguer au sein des recherches deux « écoles » de l'entrepreneuriat social : l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes. Bien que l'identification de ces deux écoles ait le mérite de mettre en lumière les thématiques privilégiées par chacune, elle ne doit pas conduire à penser qu'il existe une opposition marquée entre elles. D'une part, chaque école ne néglige pas la thématique emblématique de sa rivale ; d'autre part, les points de dissension s'avèrent en réalité limités. Il nous apparaît dès lors que loin de s'opposer les deux aspects censés caractériser chacune des écoles constituent en fait les deux traits spécifiques de ce que l'on appelle l'entrepreneuriat social : l'importance des ressources marchandes et la recherche de l'innovation sociale. Ceci a pour conséquence un brouillage des frontières entre statuts juridiques, symbole d'une articulation plus étroite avec le capitalisme.

2.1. L'entrepreneuriat social, une conception spécifique de l'innovation sociale

L'insistance sur l'innovation sociale comme caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social provient de l'article pionnier de DEES (2001). Sa définition met en effet l'accent sur le fait qu'il s'agit d'impulser une dynamique de changement. « Les entrepreneurs sociaux jouent le rôle de vecteurs du changement dans le secteur social, en adoptant une mission pour créer une valeur sociale (pas seulement une valeur privée), en repérant et poursuivant inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission, en s'engageant dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, en agissant résolument sans être limité par les ressources disponibles dans l'immédiat et en affichant un niveau de responsabilité élevée envers les parties intéressées quant aux résultats obtenus » (2001, p. 4).

Pour DEES, l'entrepreneuriat social constitue une réponse à l'échec des pouvoirs publics et des organisations charitables dans la prise en charge des problèmes sociaux : « les institutions majeures du secteur social sont souvent considérées comme inefficaces, incompetentes et sclérosées. Des entrepreneurs sociaux sont nécessaires pour développer de nouveaux modèles pour un nouveau siècle » (2001, p. 1). L'entrepreneuriat social a alors pour but de modifier la manière de fonctionner dans le secteur social. Ceci passe par une appréhension différente des problèmes sociaux de façon à imaginer des solutions nouvelles. Ainsi pour DEES les entrepreneurs sociaux « s'attaquent aux causes sous-jacentes des problèmes plutôt de simplement traiter les symptômes. Ils réduisent souvent les besoins plutôt que juste les satisfaire. Ils cherchent à créer des changements systémiques et des améliorations durables » (2001, p. 4). De plus, l'innovation doit être permanente, au sens où l'entrepreneur social doit constamment être en veille pour saisir les éventuelles opportunités qui lui permettraient d'améliorer encore l'efficacité de son action. DEES souligne ainsi que « Il ne s'agit pas de faire preuve de créativité une fois pour toutes. C'est un processus continu d'exploration, d'apprentissage et d'amélioration » (2001, p. 4).

Si la thématique de l'innovation sociale est logiquement approfondie par le courant auquel elle a donné son nom, elle n'est pas pour autant ignorée par les auteurs classés dans l'école des ressources marchandes. Ainsi, AUSTIN ET AL. la mettent au cœur de leur définition de l'entrepreneuriat social. « Nous définissons l'entrepreneuriat social comme une activité innovante créatrice de valeur sociale qui peut se produire à l'intérieur ou au croisement du secteur sans but lucratif, de l'entreprise à but lucratif et du secteur public » (2006, p. 2). De même, MAIR ET MARTI insistent également sur l'innovation sociale dans leur définition. « Nous voyons l'entrepreneuriat social de manière large, comme un processus impliquant une innovation dans l'usage et la combinaison de ressources pour poursuivre des opportunités afin de catalyser le changement social et/ou répondre à des besoins sociaux » (2006, p. 37).

L'innovation sociale prend alors deux voies complémentaires. La première voie consiste à rationaliser le fonctionnement du secteur social, ce qui passe concrètement par l'adoption dans le secteur sans but lucratif des méthodes issues du secteur à but lucratif. Ceci est parfaitement résumé par AUSTIN ET AL. qui notent que dans sa définition étroite « l'entrepreneuriat social renvoie spécifiquement au fait d'appliquer l'expertise des affaires et les méthodes commerciales dans le secteur sans but lucratif » (2006, p. 2). La deuxième voie consiste à s'appuyer sur le fonctionnement du marché pour résoudre divers problèmes sociaux. Comme le notent DEFOURNY ET NYSENS, « dans le contexte américain, ce sont les acteurs privés et pratiquement eux seuls qui semblent dessiner le paysage des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social. Cela va sans doute de pair avec une croyance largement partagée dans le monde des affaires que les forces du marché ont la capacité de résoudre une part croissante des problèmes sociaux » (2011, p. 32).

2.2. L'entrepreneuriat social, un financement basé sur les ressources marchandes

Un autre élément mis en avant pour caractériser l'entrepreneuriat social consiste dans son mode de financement : celui-ci est censé reposer principalement sur des ressources marchandes. Le niveau d'autofinancement constitue alors le critère essentiel pour déterminer s'il s'agit bien d'entrepreneuriat social. Ainsi, AUSTIN ET AL. insistent à propos de

l'entrepreneuriat social sur le fait que « les organisations qui en sont issues développent des expériences innovantes pour générer des ressources marchandes » (2006, p. 2). De même, MAIR ET MARTI considèrent que dans l'entrepreneuriat social « la création de valeur économique, sous la forme de ressources marchandes, est nécessaire pour garantir la pérennité de l'initiative et son autosuffisance financière » (2006, p. 35).

AUSTIN ET AL. reconnaissent néanmoins que l'entrepreneuriat social ne repose pas que sur des ressources marchandes : « les entrepreneurs sociaux reposent souvent largement sur une variété de sources de financements, incluant les contributions individuelles, le mécénat, les adhésions des membres, les tarifs acquittés par les utilisateurs et les subventions publiques » (2006, p. 12). Toutefois, pour l'école des ressources marchandes, on ne peut réellement parler d'entrepreneuriat social que si la survie de la structure dépend étroitement des recettes engendrées par les ventes qu'elle réalise sur le marché. Comme le notent DEFOURNY ET NYSENS (2011), cet accent mis sur les ressources marchandes révèle une conception restrictive du risque économique car les autres ressources peuvent s'avérer tout aussi incertaines, qu'il s'agisse des subventions publiques ou du mécénat.

Bien qu'elle mette davantage l'accent sur l'impact sociétal que sur le type de ressources mobilisées, l'école de l'innovation sociale ne néglige pas pour autant la question du financement. On peut en effet remarquer qu'elle s'est à l'origine construite à partir de l'étude du phénomène de « commercialisation » (DEES, 1998), c'est-à-dire le développement d'activités commerciales pour financer la mission sociale. Dans son analyse de l'émergence de l'entrepreneuriat social, DEES insiste ainsi sur la recherche de la pérennité financière via l'accroissement des ressources marchandes. « Les dirigeants des organisations sans but lucratif sont à la recherche du Saint Graal de la viabilité financière. Ils voient les activités génératrices de ressources marchandes comme des sources de financement plus fiables que le mécénat ou les subventions. Beaucoup considèrent maintenant une forte dépendance aux donateurs comme un signe de faiblesse et de vulnérabilité. L'autofinancement est devenu le nouveau credo. Au minimum, les organisations recherchent une diversité des sources de financements afin d'amortir une éventuelle réduction ou disparition de l'une d'entre elles » (1998, p. 56).

S'il émet des réserves quant aux risques pouvant découler de la commercialisation, notamment celui d'une dérive par rapport à la mission, il n'empêche que pour DEES « peu d'entreprises sociales peuvent ou doivent être purement commerciales ou purement philanthropiques ; la plupart doivent combiner des éléments commerciaux et philanthropiques dans la proportion la plus pertinente » (1998, p. 60). Un consensus entre les deux écoles apparaît donc aussi sur la question du financement. A défaut de pouvoir faire supporter aux bénéficiaires le coût des actions menées, cette nécessité de se procurer des ressources marchandes passe alors en grande partie par la vente de prestations aux entreprises commerciales.

2.3. L'entrepreneuriat social, un brouillage des frontières entre statuts juridiques

Pour les auteurs classés dans l'école des ressources marchandes, la question du statut juridique importe peu : il ne constitue pas un critère susceptible de distinguer ce qui relève de

l'entrepreneuriat social de ce qui n'en relève pas. Ainsi pour AUSTIN ET AL., « la motivation centrale de l'entrepreneuriat social est le problème social pris en charge, et la forme organisationnelle particulière prise par l'entreprise sociale doit correspondre au choix qui est le plus susceptible de mobiliser les ressources nécessaires à sa résolution. Par conséquent, l'entrepreneuriat social n'est pas défini par des formes légales puisqu'il peut être mis en œuvre de différentes manières. En effet, des exemples d'entrepreneuriat social peuvent être trouvés à l'intérieur ou au croisement du secteur sans but lucratif, de l'entreprise et du secteur public » (2006, p. 2). De même pour MAIR ET MARTI « l'entrepreneuriat social peut prendre place aussi bien dans un cadre à but lucratif » (2006, p. 39) et « le fait que les entrepreneurs sociaux choisissent un cadre sans but lucratif ou à but lucratif dépend souvent de la particularité de leur modèle économique et de la spécificité des besoins sociaux pris en charge » (p. 39). Il en découle un brouillage des frontières habituelles entre secteur à but lucratif et secteur sans but lucratif.

L'école de l'innovation sociale pose elle aussi la question de ce brouillage des frontières entre secteurs. C'est ce que soulève DEES lorsqu'il indique ce que signifie l'émergence du terme d'entrepreneuriat social : « le nouveau nom est important en ce qu'il implique un brouillage des frontières entre secteurs. A côté d'entreprises innovantes sans but lucratif, il peut inclure les entreprises commerciales à but social (...) et les organisations hybrides combinant des éléments à but lucratif et à but non lucratif (...) Le nouveau langage aide à élargir le terrain de jeu » (2001, p. 1). L'entrepreneuriat social s'étend donc aussi au-delà du seul secteur sans but lucratif, conformément au concept de « sector-bending » introduit par DEES ET ANDERSON qui le définissent comme « une large variété d'approches, d'activités et de relations qui brouillent les distinctions entre les organisations à but lucratif et sans but lucratif, soit parce qu'elles se comportent davantage de la même manière, soit parce qu'elles opèrent dans les mêmes domaines, ou les deux » (2003, p. 16).

La raison pour laquelle les frontières se brouillent proviendrait du fait que la démarche d'entrepreneuriat social suppose des collaborations entre secteurs pour mener à bien la mission. En effet selon AUSTIN ET AL., « presque toutes les questions sociales réclament pour les résoudre bien plus de ressources qu'une seule organisation n'est capable d'en mobiliser seule. La constitution de réseaux par-delà les frontières organisationnelles pour créer de la valeur sociale est une stratégie puissante pour les entrepreneurs sociaux » (2006, p. 18). L'entrepreneuriat social se caractérise alors par le fait que l'entreprise sociale s'efforce de nouer des partenariats avec l'entreprise commerciale. Le but de ces partenariats est d'accéder à divers types de ressources nécessaires que l'entreprise sociale ne possède pas, mais aussi d'influer par des interactions sur le fonctionnement de l'entreprise commerciale de façon à corriger certains dysfonctionnements à l'origine du problème social pris en charge. Pour que le partenariat se réalise, il est nécessaire que l'entreprise sociale parvienne à identifier les besoins des entreprises commerciales car ceux-ci constituent un levier indispensable pour amorcer une collaboration. Il résulte logiquement de cette démarche que l'entrepreneuriat social se caractérise par une posture de complémentarité avec le capitalisme.

Nous allons maintenant examiner les conséquences de cette stratégie de complémentarité à partir d'une monographie réalisée au sein d'une SIAE, emblématique de la démarche d'entrepreneuriat social par les multiples liens qu'elle a noués avec des entreprises commerciales. A cette fin, nous avons analysé les documents internes de la structure (rapports d'activité etc.) et mené des entretiens semi-directifs avec onze de ses acteurs clés (Directeur Général, Directeurs d'antennes, cadres, administrateurs...) dont nous avons sélectionné les propos les plus significatifs.

3. L'entrepreneuriat social, une stratégie présentant des forces et des faiblesses

Comme le notent DEFOURNY ET NYSSSENS (2011), la littérature sur l'entrepreneuriat social s'est développée aux Etats-Unis à partir de la problématique du financement des organisations sans but lucratif, dans un contexte de raréfaction des ressources publiques mais aussi privées en provenance des fondations. Face à cette situation, l'entrepreneuriat social est alors apparu comme une stratégie susceptible de permettre aux organisations sans but lucratif de pérenniser leur existence. Si le contexte dans lequel se déploient les entreprises sociales en Europe s'avère très différent (DEFOURNY ET NYSSSENS, 2010), on peut se demander si les tensions budgétaires actuelles n'entraînent pas un certain nombre de similarités avec le cas des Etats-Unis. Face à la raréfaction des subsides publics, les entreprises sociales peuvent être amenées à se tourner davantage vers les entreprises commerciales pour trouver des ressources de substitution.

La commercialisation est inhérente aux SIAE dans la mesure où celles-ci sont des entreprises à part entière s'autofinçant au moins partiellement par le produit de leurs ventes. Les subventions publiques ne sont là que pour compenser la moindre productivité des salariés en insertion et financer le besoin d'un encadrement plus étroit. Mais leur stagnation conduit les SIAE à reposer de plus en plus sur les ressources marchandes. L'incertitude quant aux financements publics constitue une motivation clairement reconnue au sein de la structure enquêtée pour se rapprocher des entreprises commerciales. Mais au-delà de la seule source de financements, le rapprochement avec les entreprises commerciales est également justifié par un souci d'innovation sociale pour mener de manière plus efficace la mission. On retrouve l'autre caractéristique de l'entrepreneuriat social : modifier le fonctionnement du secteur social afin d'en améliorer l'efficacité.

« Et puis après à moyen terme ou à long terme notre conviction c'est que l'Etat-Providence ça va être de plus en plus compliqué. Et qu'on ne pourra plus sous-traiter à l'Etat le fait de ponctionner de l'argent aux entreprises, pour après derrière payer des gens comme nous à traiter la question sociale. Mais c'est plus de se dire comment on essaie de réconcilier le social et l'économique. Et si ça peut coûter moins cher à l'Etat, que ça a un intérêt et du sens pour l'entreprise et puis que ça marche mieux au niveau du social, ça serait quand même dommage de s'en priver. En tout cas le système qu'on a monté ces dernières années a quand même montré qu'on est arrivé à un bout, qu'il était légèrement essoufflé quoi. » (Directeur Général)

Nous allons maintenant examiner les manifestations prises par ce rapprochement avec l'entreprise commerciale au sein de la SIAE.

3.1. Une structure associative qui s'est progressivement professionnalisée

La SIAE étudiée, de statut associatif, est née au début des années quatre-vingt-dix et constitue historiquement l'un des pionniers du secteur en Ile-de-France. Elle en est également un de ses acteurs majeurs par sa taille et son dynamisme. Bien que l'association soit issue de la société civile, trois des quatre fondateurs occupaient au moment de la création des fonctions

importantes au sein de grandes entreprises. La SIAE disposait ainsi d'emblée d'un carnet d'adresses fourni dans le monde des affaires. Une grande entreprise publique et une entreprise leader du travail temporaire ont apporté une aide financière, les premiers contrats ainsi que certaines compétences. Il est donc logique que la structure ait dès l'origine adopté une posture de complémentarité avec les entreprises commerciales.

On peut distinguer trois périodes dans l'histoire de la SIAE. Les débuts se sont caractérisés par l'absence d'une réelle organisation, ce qui s'explique par le public initialement visé : les sans domicile fixe. L'urgence de mettre en œuvre le projet social l'emportait sur les considérations gestionnaires. Mais les importantes difficultés financières qu'a connues la SIAE à la fin des années quatre-vingt-dix l'ont ensuite amené à privilégier la viabilité économique sur la mission sociale. Une fois la situation financière rétablie, l'arrivée d'un nouveau Directeur Général, actuellement en fonction, s'est traduite par une accélération de la professionnalisation. Celui-ci, issu d'une grande école de commerce, s'est efforcé de développer la SIAE tout en la structurant. Cette ambition s'est concrétisée par la création de fonctions support qui n'existaient pas jusque là. On retrouve ici le fait que l'entrepreneuriat social se caractérise par l'importation au sein du secteur à but non lucratif de méthodes de gestion issues du secteur à but lucratif. La dimension entrepreneuriale apparaît clairement : l'objectif est de changer d'échelle pour accentuer l'impact social de l'activité.

« On a vu arriver plein de personnes qui n'existaient pas : des gens qui s'occupent de communication, des gens qui s'occupent de partenariat, pas des gens reliés à l'insertion en tant que tels. Et après il y a eu des choses comme la formation. Donc tout ça s'est mis en place. Mais aujourd'hui c'est un investissement pour l'avenir et ça fait partie d'un fonctionnement d'entreprise ça. C'est-à-dire que moi j'aurais tendance à faire avec ce que j'ai comme moyens et à voir quand j'ai les moyens pour avancer. Lui il avait anticipé, il avait investi sur l'avenir en se disant "On va étoffer ça va avoir un coût. J'ai les moyens, on étoffe, ça donne des moyens d'aller chercher d'autres moyens qui permettent de développer des activités." » (Directeur de l'antenne 1)

Le Directeur Général reconnaît que sa démarche n'est pas forcément la même que celle de ses prédécesseurs ou d'autres dirigeants de SIAE.

« Moi j'ai énormément de respect pour comment dire nos pères fondateurs, pour tous ceux qui sont à l'initiative de l'IAE et qui sont plutôt des anciens éducateurs spécialisés, des travailleurs sociaux. Et donc si on est là, cette idée-là c'est eux qui l'ont fait avancer quoi. Simplement ben du coup peut-être que ça s'est fait sans assez bien connaître... Enfin ça restait quand même dans un environnement où on diabolise assez facilement l'entreprise, où on ne la connaît pas très bien, où on n'a pas été forcément formé aux méthodes d'organisation ou de management etc. Et qu'aujourd'hui pour pouvoir piloter des entreprises, il faut aussi avoir les outils, les méthodes de management, d'organisation etc. là-dessus. Et puis pour travailler avec, il faut aussi avoir une capacité à avoir un langage commun. » (Directeur Général)

D'un point de vue organisationnel, la démarche d'entrepreneuriat social se caractérise donc par une professionnalisation qui contraste avec l'amateurisme des débuts de la structure. Il ne faudrait pas pour autant penser que cette professionnalisation aurait fait prendre le pas à la dimension économique sur la dimension sociale. Bien au contraire, le projet social a été revitalisé avec l'arrivée du nouveau directeur.

3.2. Un financement principalement marchand qui s'avère délicat à articuler avec la mission sociale

Dans son rapport d'activité, la structure affiche « une indépendance commerciale à hauteur de 79 % », ce qu'il faut comprendre comme le fait qu'environ quatre cinquièmes de ses ressources proviennent de la commercialisation de son activité productive, le restant étant composée de ressources issues du mécénat ou des pouvoirs publics. On retrouve la prédominance de l'autofinancement mise en avant par la littérature sur l'entrepreneuriat social.

Cette importance des ressources marchandes dans le financement de la SIAE explique qu'elle se soit dotée au sein des fonctions support d'un service commercial à part entière. Elle cherche ainsi à obtenir de nouveaux contrats de façon à générer l'activité indispensable à la mise au travail des salariés en insertion et à garantir sa viabilité financière. Cette prospection ne s'avère pas des plus simples. La SIAE se sent soumise aux mêmes contraintes que n'importe quelle entreprise en termes de concurrence, sa dimension sociale ne constituant pas forcément un argument de vente auprès des clients. Même lorsque le client est sensible à la dimension sociale de la SIAE, il convient d'offrir une prestation satisfaisante sous peine de ne pas avoir de nouvelles commandes de sa part. La SIAE a donc été amenée au fil du temps à se professionnaliser pour offrir des prestations de qualité.

« Donc on essaie vraiment de se présenter comme un prestataire lambda qui a des préoccupations de délais, de qualité de la prestation au même titre que n'importe quel prestataire. Et qui a comme préoccupation on va dire première au vu du client la satisfaction du client. C'est-à-dire que toute la partie insertion, à la limite le client il n'est pas censé ni en prendre connaissance ni en avoir tellement conscience au vu de la prestation. » (Directrice commerciale)

Face à la nécessité de vendre ses prestations pour survivre, la SIAE se trouve confrontée aux dilemmes suivants. Dans quelle mesure faut-il accepter certains contrats financièrement intéressants même s'ils ne sont pas porteurs en termes d'insertion ? Symétriquement, faut-il accepter certains contrats porteurs en termes d'insertion même s'ils ne sont pas financièrement intéressants ?

« Est-ce qu'on choisit de prendre ce chantier là tout en sachant que ben... Parfois ça va être un chantier super pour nos employés mais très peu rentable. Est-ce qu'on prend quand même sachant qu'on a quand même une probabilité de perdre des ronds dans l'histoire ? Ou alors un chantier qui va être super dur, qui est assez loin etc. Est-ce qu'on y va quand même tout en sachant qu'au niveau social ça va franchement ne pas être terrible. Parce que soit l'activité est pas valorisante, soit parce qu'on voit jamais vraiment le bout et qu'il y a pas de finalité, soit parce que c'est super loin etc. Et donc il y a des moments où il faut trancher en se disant "bon on sait que ce n'est pas terrible, est-ce qu'on prend quand même ou pas ?" » (Directrice de l'antenne 2)

Au quotidien, la question la plus pressante pour la SIAE est d'assurer une prestation satisfaisante avec du personnel supposé peu productif. L'objectif affiché de satisfaction des entreprises clientes soulève en effet la question de sa compatibilité avec le profil des salariés en insertion. Leur niveau de productivité peut avoir des répercussions en termes de délai, de

qualité etc. qui font que les contraintes de la production s'avèrent difficiles à articuler avec la mission sociale. Un arbitrage doit par conséquent être fait dans le recrutement des publics accueillis en fonction de leur degré d'éloignement de l'emploi. La SIAE se défend d'opérer un écrémage systématique, mais elle reconnaît gérer le problème par la recherche d'une hétérogénéité au sein des publics accueillis, de façon à parvenir à un certain équilibre.

« Malgré tout le chargé d'insertion entend les demandes des chefs d'équipe. Si le chef d'équipe dit "Ecoute là moi concrètement, en ce moment j'ai plutôt une équipe où les personnes sont très très lentes, elles ont vachement de mal à comprendre, franchement je ne vais pas pouvoir tenir mes objectifs de production, y'a rien à faire à ça je ne vais pas y arriver", le chargé d'insertion le recrutement suivant il va essayer de faire attention à prendre une personne avec un profil un peu différent par rapport à ça. Et à équilibrer pour se retrouver quand même avec des profils très très hétérogènes pour qu'on n'ait pas ce genre de problématique là. » (Directrice accompagnement social)

Ces éléments pourraient laisser penser que la poursuite de la mission sociale n'est pas compatible avec l'exigence de viabilité économique. Pourtant, la position revendiquée au sein de la SIAE est que ces deux objectifs ne sont pas contradictoires. Au contraire, c'est lorsque l'on parvient à les concilier que la mission sociale peut pleinement être atteinte.

« Il y a un côté vertueux entre l'économique et le social qui est que par exemple si on fait une prestation de grande qualité c'est hyper valorisant pour les employés en insertion, le contraire étant dévalorisant. Donc il y a quand même un côté vertueux où le côté économique et le côté social se rejoignent. Et que d'un autre côté au niveau pédagogique plus on est cadrants sur les retards, les absences, le comportement au travail, plus c'est bénéfique pour les salariés en insertion qui sont en quelque sorte en apprentissage ou en réapprentissage du monde du travail et de la vie professionnelle. » (Directrice de l'antenne 2)

Tout l'enjeu est alors de parvenir à cette conciliation, ce qui suppose une réflexion sur l'organisation du travail qui constituerait l'essence même de l'insertion par l'activité économique. Ceci réclame une certaine stabilité qui passe par des contrats conclus sur des périodes longues.

« Il faut bien connaître son activité, voir comment on peut l'adapter au mieux pour accueillir un certain public et voir comment on intègre des gens. De toute façon sur une activité il faut qu'il y ait un noyau dur, il faut qu'il y ait des gens qui sachent faire et après on peut se permettre d'intégrer des gens qu'on va pouvoir accompagner plus longtemps. C'est ce qu'on arrive à faire dans le Val-de-Marne mais la chance du Val-de-Marne (qui n'est pas une chance parce qu'à un moment donné quand ça dure depuis des années c'est plus une chance, c'est qu'on a su choisir et aller dans cette direction) c'est qu'on est sur une activité pérenne et stable. Donc ça permet de se dédouaner de toute la problématique "demain qu'est-ce que je donne comme boulot ?", que j'ai connue moi pendant sept ans à l'atelier. Là on ne se pose pas la question de voir si demain il y a du boulot. Il y a du boulot, donc c'est plutôt comment on va le faire, comment on va l'organiser et là on fait un vrai boulot d'insertion, là ça devient vraiment bien. » (Directeur de l'antenne 1)

3.3. Des innovations sociales basées sur la collaboration avec les entreprises commerciales

Au sein de la SIAE, la posture d'innovation sociale est revendiquée. Elle passe pour partie par une action de plaidoyer auprès des pouvoirs publics, afin de faire évoluer une législation jugée inadaptée sur certains aspects. Mais cette action de plaidoyer qui relève du long terme s'avère incertaine et suppose de faire la preuve de la pertinence des évolutions réclamées sur la base d'expérimentations concluantes. A court terme est donc privilégiée une action en direction des entreprises commerciales, selon la démarche suivante : détecter leurs besoins et les utiliser comme levier pour atteindre les objectifs aussi bien sociaux qu'économiques. L'innovation sociale est principalement envisagée en termes de complémentarité avec les entreprises commerciales.

La SIAE se distingue ainsi par sa capacité à développer en permanence de nouvelles activités sur lesquelles existe une demande de la part d'entreprises commerciales. Ceci explique qu'elle se caractérise par la multi-activité plutôt par la spécialisation. La variété des activités assurées est impressionnante : bâtiment, logistique, nettoyage écologique de véhicules, débarras, sous-traitance industrielle, tri des déchets... On peut remarquer que le point commun à toutes ces activités est de s'inscrire dans le champ des services aux entreprises qui constituent le seul type de client. Il s'agit donc de repérer des activités peu qualifiées susceptibles d'être externalisées par les entreprises.

« Ce que je dis souvent aux équipes, c'est moi je pense que l'insertion on doit pouvoir se développer sur des niches de métiers qui n'existent pas. Et c'est quasiment à l'insertion d'innover sur de nouveaux métiers pour pouvoir créer de nouveaux marchés, rentrer en contact avec les entreprises. » (Directeur de l'antenne 3)

Pour partie, cette multiactivité s'explique par des considérations proprement économiques : multiplier le nombre de contrats décrochés de façon à garantir la pérennité de la structure. Mais le choix de la multiactivité s'explique également par le fait qu'elle constitue un moyen d'atteindre les objectifs sociaux en donnant davantage de possibilités pour s'adapter aux besoins des personnes en insertion.

« Quand on parle de personnes en difficulté il y a tout un tas de réalités aussi à ça. Et du coup le fait d'avoir des activités diversifiées, ça nous permet d'être beaucoup plus ouvert et de réussir à construire des parcours plus ouverts et plus adaptés aux capacités, aux spécificités de certains publics par rapport à d'autres. » (Directeur Général)

Cette diversification des activités ne va pas sans une certaine prise de risques liée à la maîtrise des processus productifs. Pour la limiter, les collaborations avec les entreprises commerciales constituent un levier majeur. Lorsqu'elle est prestataire de services, la SIAE se positionne sur le segment de l'activité qui réclame le moins de compétences techniques et bénéficie souvent des infrastructures de l'entreprise cliente en intervenant sur son site. De même, dans le cadre des deux « joint-ventures sociales » que la SIAE détient conjointement avec des entreprises commerciales, il s'agit de mener une activité en s'appuyant sur les complémentarités respectives. Ce cas, qui constitue la forme la plus poussée de la collaboration de la SIAE avec les entreprises commerciales, correspond tout à fait au brouillage des frontières entre statuts juridiques mis en évidence dans la littérature sur l'entrepreneuriat social.

L'apport de la SIAE dans ces collaborations résiderait alors dans le management d'équipes de production composées de personnes de bas niveau de qualification. La SIAE fait en effet le constat de problèmes rencontrés par les entreprises commerciales concernant ces publics. En ayant privilégié un mode de management reposant principalement sur la flexibilité externe et imposant une performance immédiate, les entreprises commerciales se trouveraient confrontées à des coûts importants liés au turn-over. Collaborer avec les entreprises commerciales permet ainsi à la SIAE de leur démontrer par l'exemple qu'un autre mode de management est possible. Il s'agit bien entendu d'agir tout d'abord sur leurs représentations concernant les publics en insertion, de façon à favoriser leur placement à la fin de leur parcours. Mais l'objectif est aussi plus largement de questionner les entreprises commerciales sur la pertinence de leurs modes de gestion des ressources humaines pour les publics de bas niveau de qualification. La démonstration s'appuie sur une argumentation de type coût/avantage, totalement en phase avec leur logique.

« Un mode de management comme ça, avec des objectifs complètement standardisés, finalement ça coûte très cher en recrutement parce qu'il faut recruter cinq personnes pour en avoir une qui passe les six premiers mois. Faut gérer la formation, l'intégration et tous les déséquilibres que ça peut créer dans une entreprise. Le fait qu'il y ait toute une population finalement où on a à peine le temps de lui dire bonjour et de la connaître qu'elle est déjà repartie, eh ben ça génère aussi des coûts. Des coûts importants de recrutement, d'intégration, même y compris de sens pour les équipes, de qualité managériale des équipes pour ensuite passer des étapes suivantes etc. Donc face à ce modèle là on peut réfléchir à se dire : "Ah ben tiens comment on peut recruter différemment ?" Comment on va mettre un petit peu plus d'attention sur la personne pendant la phase d'intégration pour lui donner les moyens d'arriver aux standards, d'arriver aux objectifs qui restent les mêmes. Parce que l'entreprise après elle a un objectif de rentabilité, et si finalement cet investissement sur la personne ne coûte pas plus cher que le coût généré par cette standardisation à outrance au démarrage dans le chantier, eh ben on aura fait avancer un petit peu le schmilblick sur la capacité de l'entreprise à intégrer enfin la fragilité. » (Directeur Général)

4. Conclusion

Comme l'illustre l'exemple de la SIAE étudiée, la stratégie d'entrepreneuriat social comporte des forces et des faiblesses. La posture assumée de complémentarité avec le capitalisme offre incontestablement des opportunités pour mener à bien la mission sociale. En devant satisfaire les exigences des clients que sont les entreprises commerciales, les personnes en insertion sont placées dans des conditions de production qui peuvent s'avérer très formatrices car proches de celles rencontrées sur le marché du travail de droit commun. La collaboration avec les entreprises commerciales permet également de bénéficier de leurs compétences techniques et de leurs infrastructures pour diversifier les activités de travail proposées. Enfin la proximité avec les entreprises commerciales offre la possibilité de peser sur leur fonctionnement interne en matière de gestion des ressources humaines et donc d'agir sur la source des processus d'exclusion.

Mais si elle est mal maîtrisée cette stratégie d'entrepreneuriat social présente aussi le risque d'entraver la mission d'insertion. D'une part, le financement principalement marchand peut conduire à un écrémage plus ou moins marqué des publics afin de répondre aux contraintes de la production, ainsi qu'à une instabilité des activités préjudiciable à l'organisation du travail d'insertion. D'autre part, l'innovation sociale risque de n'être envisagée que dans le sens étroit d'un rapprochement avec les entreprises commerciales, ce qui ne constitue pourtant pas sa seule acception. L'enjeu de l'entrepreneuriat social est donc de parvenir à tirer parti des collaborations avec le capitalisme sans que celles-ci n'altèrent la mission poursuivie.

Bibliographie

AUSTIN J., STEVENSON H., WEI-SKILLERN J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship : same, different, or both ?", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 30, n°1, pp. 1-22.

DEES J.G. (1998), "Enterprising nonprofits", *Harvard Business Review*, vol. 76, n°1, pp. 55-67.

DEES J.G. (2001), "The Meaning of social entrepreneurship" (1ère version 1998). Disponible sur : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.

DEES J.G., ANDERSON B.B. (2003), "Sector-bending : blurring lines between nonprofit and for-profit", *Society*, mai-juin, pp. 16-27.

DEFOURNY J., NYSSSENS M. (2010), "Social enterprise in Europe : at the crossroads of market, public policies and third sector", *Policy and Society*, n°29, pp. 231-242.

DEFOURNY J., NYSSSENS M. (2011), "Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale", *Recma*, n°319, pp 18-35.

DRAPERI J.F. (2011), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?*, Paris, Dunod.

MAIR J., MARTI I. (2006), "Social entrepreneurship research : a source of explanation, prediction and delight", *Journal of World Business*, n°41, pp. 36-41.

MOUVES (2010), *L'entrepreneuriat social, une chance pour l'économie sociale*. Disponible sur : http://www.recma.org/sites/default/files/L_entrepreneuriat_socia_une-chance_.pdf