

## **L'entreprise d'insertion comme anti modèle de la firme**

Benoît Granger

Les entreprises d'insertion (EI) sont-elles performantes ? Impossible de répondre à la question sans tenir compte de la complexité du modèle. Pourtant quelques rares travaux d'expertise ont permis de donner des indications sur les deux aspects symétriques de cette question :

- d'une part leurs performances en tant que firmes si on les compare à des entreprises traditionnelles
- d'autre part leurs performances en tant qu'outils de politiques publiques d'insertion par l'emploi, si on les compare à d'autres outils ayant le même objectif.

Il ne s'agit pas dans ce papier d'une recherche originale, entreprise sur les critères de la recherche académique. Il s'agit plutôt de suggérer, à partir de travaux d'expertise peu contestables datant de 1996, puis de 2004-2007, des pistes de recherche pour élargir l'évaluation de l'insertion économique au-delà de résultats en termes de « retour à l'emploi ».

L'actualité de cette question repose sur deux évolutions très récentes quant à l'allocation de ressources publiques dans ce champ :

- le nombre d'emplois d'insertion, donc le nombre d'entreprises d'insertion, reste dépendant de décisions de politiques publiques. Or la décision récente de ramener ce nombre de postes de 15 000 (plan de cohésion sociale) à 10 000 en 2008 ne tient pas compte d'évaluations montrant l'efficacité à la fois économique et sociale de ce système ;
- les pouvoirs publics favorisent, avec le succès actuel du statut d'autoentrepreneur, une démarche très individuelle dans l'entrepreneuriat, y compris de la part de personnes en difficulté. Ceci risque de confirmer un certain désintérêt pour les démarches plus complexes et plus collectives de l'insertion économique : pourtant la rentabilité macro économique de l'une et de l'autre mériterait être comparées.

### **1. Les entreprises d'insertion, des PME ayant un double objectif imposé**

Les entreprises « d'insertion par l'activité économique » (selon l'appellation officielle) sont une création typiquement française datant d'une vingtaine d'années et confirmée depuis à plusieurs reprises. Par exemple la loi de 1998<sup>1</sup> sur les exclusions rappelle que l'insertion par l'économique a pour vocation de « permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle ». Pour les « entreprises d'insertion », le projet consiste à mêler étroitement au sein d'une entreprise deux objectifs en apparence contradictoires. D'un côté les EI sont des PME ou des TPE qui opèrent sur des marchés concurrentiels, donc dans un respect apparent des règles de productivité et de l'objectif unique de la firme : faire des profits grâce à sa performance. De l'autre, ce sont des entreprises et des entrepreneurs qui s'engagent à créer des postes de travail adaptés à des personnes en grande difficulté, très éloignées du marché du travail ordinaire.

---

<sup>1</sup> Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

Pour accomplir cet objectif, il faut compenser le handicap lié au fait de faire travailler des salariés qui, par définition, sont moins qualifiés et moins productifs que dans des entreprises équivalentes. Elles concluent pour ce faire un accord avec l'administration du Travail, qui subventionne les postes de travail occupés par ces personnes. Dans les textes de principe sur les EI, ces subventions sont censées compenser les surcoûts liés à ces personnes. Contrainte supplémentaire, le concept de base de l'EI, pour les pouvoirs publics, est celui du « sas ». L'EI embauche des personnes en difficultés sur les « postes d'insertion », mais ces personnes sont censées rejoindre le plus rapidement possible le marché du travail « ordinaire ». Donc l'EI n'a le droit de garder les personnes en insertion que dix-huit mois au plus. En d'autres termes, au moment où ces salariés en insertion deviennent productifs et qualifiés, le chef d'entreprise doit s'en séparer.

Les EI sont peu nombreuses, moins de mille, et leur existence même est liée à la création de « postes d'insertion » que l'État va décider –ou non- d'inscrire à son budget. Aujourd'hui, les EI ne sont plus dans une phase de développement, puisqu'après la fin du Plan de cohésion sociale, le nombre de postes d'insertion budgétés est repassé de 15 000 à 10 000, comme dans la période précédente. Au total, 253.000 salariés en insertion ont été embauchés ou mis à disposition en 2006 par l'une des 5.300 structures d'insertion par l'activité économique ; dont les quelques 900 EI sont l'une des quatre catégories de structures d'insertion (Source DARES, Juin 2008).

De plus, la majorité des EI sont organisées sous la forme d'associations 1901, sans but lucratif. Ceci ne leur interdit pas de faire des profits, ou plutôt des excédents de gestion (ce qui est parfois le cas), mais elles ne peuvent les distribuer aux « propriétaires » du capital, puisqu'il n'y en a pas. Toutefois, elles respectent les autres règles applicables aux activités commerciales, puisqu'elles sont soumises aux mêmes types d'impôt et de charges que les entreprises traditionnelles, sauf exception.

## **2. Une seule performance mesurée : celle du retour à l'emploi des personnes en insertion et quelques autres effets induits.**

L'information disponible sur les entreprises d'insertion en tant que variante du concept de la firme est extrêmement pauvre, car on est typiquement dans un cas de « recherche sous le lampadaire ». On n'utilise que l'information disponible, car ailleurs il fait trop sombre. Et l'information sur les EI est produite (car exigée) par les administrations qui exercent une sorte de tutelle à la fois intellectuelle et financière sur le secteur entier de l'insertion par l'activité économique. Notamment l'administration du Travail ne traite ces entreprises que comme des outils de sa politique de l'emploi. Ainsi, les données sont longues et précises sur les postes de travail créés, les types de « sortie » des personnes en insertion, donc les performances sociales de ces entreprises. C'est pourquoi les sociologues (Laville, 2005; Eme, 2005; Richez-Battesti, 2007) ont produit des analyses remarquables sur ce type de performance.

En effet, les EI constituent un terrain d'enquête incomparable sur des thèmes importants des politiques publiques. La littérature abonde sur l'importance de l'emploi et du contrat de travail de droit commun (donc dans une « entreprise » au sens strict du terme) pour « recréer du lien social » au bénéfice de personnes très exclues. De nombreuses enquêtes montrent que ces bénéficiaires sont mesurables dans des champs divers, qui dépassent largement le fait d'avoir obtenu un poste de salarié. Notamment dans la reconstruction d'une « estime de soi » ; dans la création d'un nouveau « capital social » pour ces personnes, etc.

Ce n'est que très récemment que des études sur les thèmes de l'innovation sociale et managériale ont été entreprises, afin de rendre compte des capacités de ces entreprises d'adopter des modes de développement très performants<sup>2</sup>.

### 3. Le benchmark des entreprises traditionnelles appliqué aux EI pour mesurer leurs performances entrepreneuriales : comparaisons des comptes de résultat

Mais il existe très peu de recherche sur les « performances » de ces entreprises en tant que firmes, et surtout sur les entrepreneurs eux-mêmes. A notre connaissance, une seule tentative a eu lieu (Granger et de Sahb, 1996), qui consistait à analyser les comptes d'un échantillon d'EI en prenant pour benchmark des entreprises traditionnelles comparables (en taille et en métiers exercés). Il s'agissait de mesurer dans leurs comptes si les capitaux engagés étaient utilisés de façon efficiente ; donc si les données issues des soldes intermédiaires de gestion prouvaient du côté des EI que sans les personnes en insertion, elles auraient eu des résultats financiers comparables à ceux du groupe de contrôle. De fait, la démonstration paraît probante.

Le tableau ci-dessous résume les comparaisons de SIG (soldes intermédiaires de gestion) terme à terme entre EI et entreprises traditionnelles (Granger et de Sahb, 1996) .

Libellé	Définition	Exemples			Analyse
		Ins	Clas	I-C	
Production	Chiffre d'affaires + mouvements de stocks d'en-cours et produits finis	100	100	0	Ces valeurs sont systématiques, tous les soldes intermédiaires sont exprimés en pourcentage de la production.
Marge Brute	Production - achats de matière première et de sous-traitance revendue	80	69	11	L'entreprise d'insertion consomme $100-80=20$ d'achats pour 100 de production, l'entreprise classique $100-69=31$ . L'EI dégage donc une marge brute supérieure de 11 à celle de l'entreprise traditionnelle. Elle facture, selon les cas, plus cher que l'entreprise traditionnelle comparable ; ou achète moins ; ou sous-traite plus. Les explications diffèrent selon l'intensité capitalistique du secteur et les choix de management.
Valeur Ajouté	Marge brute - Autres Charges Externes (y compris la sous-traitance incorporée, les honoraires, les assurances, l'intérim...) - autres charges (commissions...)	60	55	5	L'entreprise d'insertion consomme, hors salaires, $100-60=40$ pour 100 de production, l'entreprise classique $100-55=45$ . L'EI dégage donc une valeur ajoutée supérieure de 5 à celle de l'entreprise classique. L'entreprise d'insertion semble donc vendre plus cher que l'entreprise classique à laquelle elle est comparée. Soit elle soit positionnée différemment sur son marché, soit elle défend mieux ses prix.
Excédent sur frais de	Valeur ajoutée - masse salariale	-24	19	-43	L'entreprise d'insertion consomme, $60-(-24)=84$ de salaires pour 100 de production, l'entreprise classique

<sup>2</sup> Ceci largement à l'initiative et dans le cadre de l'Avise (Agence pour la valorisation des initiatives socio économiques), citée plus loin. Voir sur son site la rubrique Bibliothèque : <http://www.avise.org/>

personnel					55-19=36. L'entreprise d'insertion verse donc, à activité égale, 48 de salaire de plus que les entreprises classiques. C'est le poste de surcoûts typique de l'EI, au sein duquel s'ajoutent les sureffectifs en insertion et le surencadrement nécessaire pour faire travailler les personnes en difficulté
Excédent Brut d'Exploitation	Excédent sur frais de personnel - Impôts et Taxes + Subventions (le poids des impôts et taxes est négligeable et on peut assimiler l'Excédent Brut d'Exploitation à Excédent sur Frais de Personnel + Subventions)	3	18	-14	Après effet correctif des subventions, l'entreprise d'insertion dégage 3 de marge pour 100 de production, l'entreprise classique 18. L'écart est de -14 au détriment de l'entreprise d'insertion (les chiffres sont des arrondis, ce qui explique le -14 au lieu de -15). Comparé à l'écart sur valeur ajoutée qui était de 5 en faveur de l'EI, ce ratio fait apparaître que, après subventions, l'écart s'est accru de 5-(-14)=19 au détriment de l'entreprise d'insertion. Ceci signifie que les subventions ne compensent pas l'écart sur frais de personnel.

L'échantillon d'EI utilisé est faible, mais le groupe de contrôle très consistant, puisqu'il s'agit des comptes agrégés par les CGA (centres de gestion agréés) de centaines de milliers de petites entreprises. L'analyse des comptes des EI portait sur 55 EI, dans 15 secteurs d'activité différents, avec 200 indicateurs par comptes annuels sur 3 ans d'exploitation. Les retraitements comptables consistaient à les rendre comparables aux ratios habituels utilisés par les CGA, centres de gestion agréés. Les interprétations que l'on peut faire de telles comparaisons doivent rester très prudentes, en raison de la faiblesse de l'échantillon. D'autre part les comparaisons s'arrêtent aux données d'exploitation, car les Centres de gestion agréés, la principale source de comparaison, ne donnaient pas d'informations bilancielle en 1996 sur les PME traditionnelles.

Les soldes intermédiaires de gestion (marge brute, puis valeur ajoutée) permettent de montrer, métier par métier, si les entreprises d'insertion et les PME traditionnelles sont concurrentes (de fait, elles ne le sont pas) ; et, en valeur ajoutée, les choix de management adoptés par les unes et les autres (appel à la sous-traitance, automatisation, etc. contre l'intégration des tâches procurant des heures de travail non-qualifiées).

(Il serait extrêmement intéressant de poursuivre ces comparatifs avec les structures de bilan. Quels sont les capitaux nécessaires à mettre en œuvre pour obtenir tel chiffre d'affaires et pour tant d'emplois ? Comment estimer ces capitaux ; comment rémunérer ces facteurs de production ? : il s'agit là de questions simples, mais dont les réponses confirmeraient sans aucun doute ces premières analyses en faveur de l'efficacité exceptionnelle des EI. Mais, à notre connaissance, les données n'existent pas et aucune recherche n'a eu lieu dans ce domaine).

L'analyse comparée des comptes de résultat permet de montrer l'excédent brut d'exploitation avant et après subventions. Donc ceci permet d'interpréter l'écart de frais de personnel entre EI et PME traditionnelles :

- d'une part à productions comparables, les EI génèrent toujours plus de masse salariale que les PME : de fait, c'est leur vocation ; donc il s'agit bien d'un choix de management ;
- d'autre part, les subventions reçues sont toujours (sauf deux cas) inférieures au supplément de masse salariale créée dans l'EI. Ce qui permet de constater un "effet de levier" des subventions par rapport à la masse salariale : dans plusieurs secteurs, les EI génèrent pour 1 de subvention reçue, 1,38 de masse salariale supplémentaire.

En somme, il était intéressant de montrer que pour faire 100 de chiffre d'affaires l'entreprise traditionnelle « a besoin » d'incorporer 20 de salaire, alors que l'EI « décide » d'y consacrer 40 : ce qui fait partie de son objet social.

Mais il s'agit d'une surcharge ; donc la question de savoir qui la supporte se pose. En l'occurrence, ce n'est pas l'État, puisque les principales subventions ne compensant pas ces 20 de visibles surcoûts. D'autant plus qu'il est aisé de montrer que les emplois créés ne sont pas des « déplacements d'emplois » existants ( un supposé « effet d'aubaine », ce qui est la critique classique de certaines aides publiques sous forme d'exonérations de charges ciblées), mais des emplois nets créés ; en outre pour des personnes en difficulté

Ces surcoûts ne résultent pas non plus de la mauvaise gestion puisque les résultats finaux d'exploitation sont très proches, entre TPE et EI. Ce n'est pas non plus l'équivalent du "prélèvement de l'entrepreneur sur l'exploitation", car l'analyse des comptes permet de montrer que si les salaires d'encadrement sont plus importants en masse dans l'EI (c'est le surencadrement des personnes en insertion), les niveaux des salaires de l'encadrement sont plutôt plus faibles que dans des PME équivalentes.

La dernière hypothèse, qui mériterait donc d'être approfondie, est simple : les EI n'affichent de bons résultats économiques que parce qu'elles sont extrêmement bien gérées, par des équipes qui, sauf les personnes en insertion, sont très productives, plutôt mal payées en moyenne ; et parce que ces entrepreneurs ne rémunèrent jamais leurs capitaux, ni ne cherchent à valoriser leurs patrimoines. Ajoutons que dans l'univers des PME, les EI sont des entreprises contrôlées, surveillées de très près par différentes administrations ; donc contraintes de formaliser leurs règles de gestion beaucoup plus que les PME traditionnelles de tailles équivalentes.

Même si l'on récuse une explication trop courte (« ils sont très bons parce qu'ils sont très bons »), il y a dans ces performances observées une question explicite sur la consistance de la firme. Existe-t-il un modèle unique ? Ou bien le concept de firme peut-il être considéré comme un outil neutre, qui peut être détourné au profit d'objectifs complexes ; éventuellement contradictoires ?

Ceci pourrait ouvrir la voie à des analyses sur la complexité intrinsèque de la notion de firme et d'entrepreneur. La théorie économique récente continue de définir les objectifs de la firme de façon très monomaniaque (elle se résume à la recherche du profit pour « le principal », dans la relation « principal / agent ») ; alors que de nombreuses études empiriques montrent que les motivations des entrepreneurs sont toujours beaucoup plus complexes que cet objectif unique. Dans le cas des EI, il s'agit clairement d'une multitude de choix qui consistent à se servir de la structure, du concept même de la firme pour réaliser des objectifs complexes (les objectifs sociaux) ; mais aussi de respecter des contraintes élémentaires de la firme (les objectifs de productivité) pour accomplir cette mission choisie.

#### **4. L'EI comme anti modèle de la firme « à objet limité » des classiques**

Ainsi, les EI peuvent-elles être considérées comme faisant partie de la nébuleuse de « l'entreprise sociale » au sein de « l'économie sociale et solidaire », en raison de leurs objectifs affichés. Mais leur existence même perturbe la théorie classique de la firme. Sans remonter jusqu'à Coase, rappelons Milton Friedman (1970) qui souligne que vouloir faire d'une entreprise autre chose qu'une entité dont la finalité est de faire du profit, c'est obtenir l'effet exactement inverse : la pauvreté généralisée par « sélection adverse ». Il résumait ainsi : « la seule responsabilité sociale de l'entreprise c'est faire du profit ».

Cette conception rigide n'est pas si ancienne. Pour Pascal Salin (2000), dans sa critique de l'« économie solidaire » : on ne peut « pas dire qu'il existe différents modes d'organisation de la responsabilité sociale (ou responsabilité à l'égard d'autrui) ; il y en a un seul : la définition des droits de propriété. Le marché en est la résultante éventuelle, mais ni nécessaire ni suffisante. S'il est fondé sur des droits de propriété, il est alors le seul système d'échange qui repose effectivement sur la responsabilité. Le secteur associatif, par exemple, l'économie sociale, si à la mode, sont des structures floues qui ne permettent pas l'exercice correct des responsabilités.»<sup>3</sup>

On peut récuser des pensées rigides, très « hyper-libérales » telles celles de Friedmann ou de Salin pour tenter de théoriser le concept d'EI. De fait, les concepts fonctionnent mal, comme celui de la relation Principal / Agent : l'EI est précisément un cas dans lequel on ne peut distinguer l'un de l'autre. Il n'y a pas d'actionnaire-mandataire exigeant de son manager-mandant une maximisation des profits ; ou alors il n'y a qu'un Principal incomplet et paradoxal, l'administration publique, qui n'exige qu'une part des résultats (la performance sociale) sans s'intéresser à l'autre (la performance managériale). Il n'y a pas non plus de « sélection adverse », ou alors elle est voulue : en d'autres termes les « mauvais » salariés n'ont pas à « cacher » leurs défauts puisque ce sont eux que l'on recherche. Et donc il n'y a pas non plus d'« asymétries d'information » dommageable, ni de questions posées sur les incitations au profit. Il n'y a pas enfin de légitimation de la firme par le droit de propriété, comme dit Salin, puisque la plupart des entreprises d'insertion n'appartiennent pas à leurs managers, qui ne cherchent pas à valoriser leurs patrimoines professionnels.

La pensée la plus contemporaine apporte sans doute une aide décisive pour articuler des concepts en apparence contraires. En effet, Jean Tirole insiste sur l'importance des incitations publiques (plutôt que des interdits ou la prise du pouvoir) pour que la firme accomplisse une part de ses responsabilités vis-à-vis de la société, dont elle n'est pas séparée.

Mais Jean Tirole, qui n'a jamais affiché des positions idéologiques hyper libérales, présente la finance d'entreprise comme une pure évaluation des risques pour les deux « principaux » (dans le montage Principal / Agent) que sont l'actionnaire et le banquier. L'État n'existe dans ce schéma, que parce qu'il finance par des incitations des comportements souhaitables des firmes (vis-à-vis du climat, de traitement des déchets et d'autres attitudes socialement responsables)<sup>4</sup> : donc il exerce divers types de pressions, mais qui ne mettent pas en cause les objectifs ultimes de la firme. Un exemple massif est la politique d'exonération de charges sur les bas salaires, qui serait censée inciter les entreprises à créer ou maintenir des postes de travail qui, sans cette aide, seraient détruits par la concurrence des pays à bas coûts de production (ceci sans statuer sur les effets d'aubaine).

L'État, ou la collectivité publique, n'est pas conçu comme ayant des objectifs propres qu'il pourrait proposer à l'entreprise : non pas seulement pour l'inciter dans son comportement, mais pour en faire l'un de ses objectifs fondateurs. Or c'est exactement le cas théorique de l'EI. La firme deviendrait alors non plus un modèle « à objet limité », totalement orienté vers la maximisation du profit de son actionnaire, mais une institution plus complexe capable de gérer des tensions choisies, décidées, entre des objectifs en apparence contradictoires (sa présence sur son marché ; ses objectifs sociaux). La différence est nette entre ce concept et celui de la sélection adverse. Dans la pensée économique classique, l'échec est la sanction de la sélection adverse : ce n'est qu'une conséquence « du flou » de

---

<sup>3</sup> Salin, 2000, p.105-106

<sup>4</sup> voir par exemple deux textes grand public : « La finance d'entreprise revisitée », conférence de Jean Tirole, à la remise du prix Risques-les Echos 2007 <http://www.lesechos.fr/medias/2007/0611//300178318.pdf> et « Quatre recettes pour un État efficace », dans L'Expansion, Juin 2007 <http://idei.fr/doc/exp/2007-06.pdf>

l'institution tel que le qualifie Pascal Salin. Alors que si « le flou » en question fait partie des objectifs initiaux, il devient l'une des variables de la gestion ; non l'effet d'un mauvais management.

Sur la vraisemblance d'une telle conception, on peut mesurer deux types de résultats. D'une part la capacité de résistance des EI : le benchmark des jeunes entreprises traditionnelles (« à objet limité ») semble montrer que les EI ont une longévité plutôt supérieure à la moyenne ; mais les données disponibles sont peu sûres sur ce point. D'autre part, la capacité des EI à créer des richesses, qui montrerait à quel point des objectifs de politique publique peuvent devenir des objectifs d'entreprises.

L'exercice a été fait récemment qui consistait à mesurer l'ensemble des inputs/outputs dans l'ensemble des structures d'insertion par l'économique (donc le périmètre est plus large que celui des seules entreprises d'insertion) de quatre régions. La démonstration est faite que les SIAE (Structure d'Insertion par l'Activité Economique) dans leur ensemble restituent plus de richesses qu'elles n'en coutent aux diverses collectivités qui les « aident ». Mais qu'elles fonctionnent dans un manque criant de capitaux stables ; et donc dans une fragilité qui les met à la merci du moindre incident.

## **5. La comparaison inputs / outputs : les structures d'insertion économique sont-elles des « outils rentables » d'une politique active de l'emploi ?**

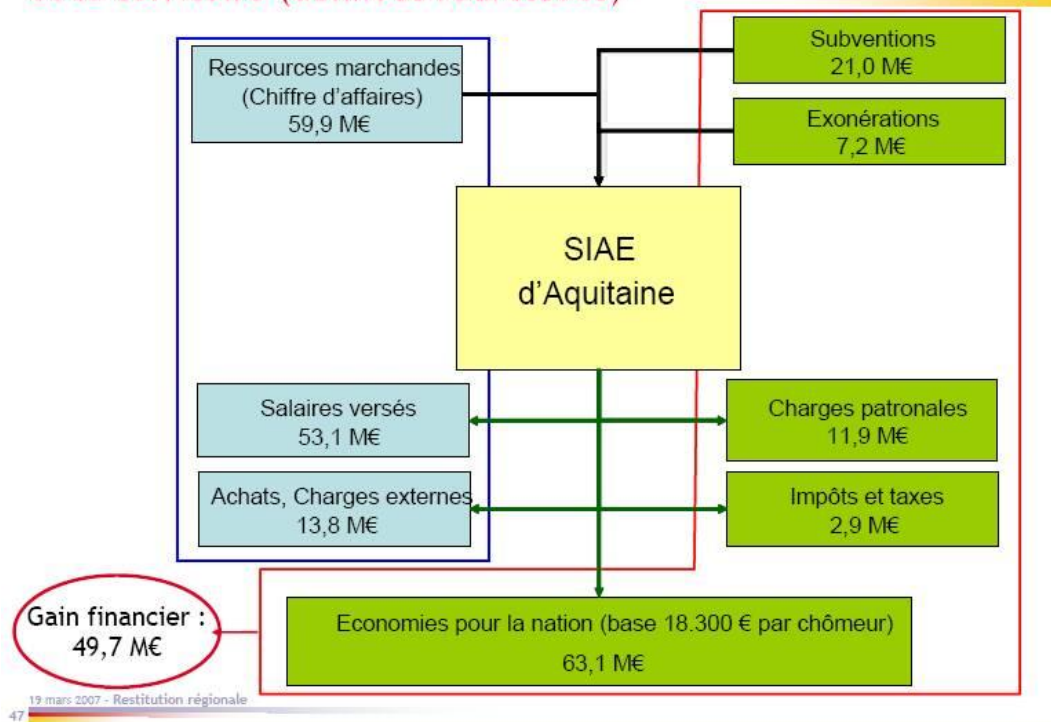
Cette analyse entreprise à l'initiative de l'AVISE<sup>5</sup>, qui consistait à mesurer les performances des SIAE sur un territoire donne des résultats probants. Ils peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous, tiré de l'une des remarquables synthèses de Michel de Sahb en 2007<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> AVISE : agence pour la valorisation des initiatives socio économiques. Voir son site <http://www.avise.org/>  
Voir également : Michel de Sahb, « *L'insertion par l'économique, un investissement rentable pour la collectivité* », sur le site de l'auteur de l'étude, Cabinet de conseil Opus 3, dans : [http://www.opus3.fr/IMG/pdf/040609-Synthese\\_de\\_l\\_etude\\_PdL-7-2.pdf](http://www.opus3.fr/IMG/pdf/040609-Synthese_de_l_etude_PdL-7-2.pdf)

<sup>6</sup> Voir la synthèse de la restitution de l'étude Aquitaine : « État des lieux de l'IAE – Région Aquitaine », 19 mars 2007. Voir : [http://www.avise.org/upload/2007-12-19\\_070319-Restitution\\_regionale.pdf](http://www.avise.org/upload/2007-12-19_070319-Restitution_regionale.pdf)

## Un investissement rentable pour la Nation et le territoire (données redressées)



Le tableau s'interprète ainsi :

- les SIAE reçoivent des aides publiques liées à leur mission (notamment les subventions pour les postes d'insertion) ; certaines bénéficient en outre d'exonérations de charges ;
- Elles ont des revenus tirés de leur chiffre d'affaire marchand (dont la majorité vient de clients privés, montre l'étude) ; elles ont des dépenses liées à leur production (achats charges externes) et versent des salaires ;
- Elles restituent, comme les autres entreprises, des charges sur salaires et des impôts et taxes aux collectivités ;
- La quasi-totalité des personnes employées par les SIAE étaient auparavant à la charge de la collectivité (Assedic, minima sociaux, etc.), dont le coût moyen peut être estimé à 18 300 € par chômeur. (Il s'agit d'un coût estimé figurant dans les rapports préparatoires à la Loi de Robien sur l'ARTT et repris lors de la préparation des lois Aubry sur les emplois jeunes et les 35 heures).

L'auteur de l'étude, Michel de Sahb, commente ainsi ces résultats : « *Le tableau démontre que toutes les SIAE coûtent moins de 18 300€ par personne et par an à la collectivité : il est donc moins coûteux de proposer un poste d'insertion à un demandeur d'emploi que de simplement l'indemniser. De plus, ceci est également facteur de cohésion sociale* »<sup>7</sup>.

Les structures d'insertion par l'activité économique génèrent donc une « économie nette » qui se décline en deux volets :

- Une économie « comptable » puisque les contributions qu'elles versent et les économies qu'elles permettent en embauchant des personnes exclues de l'emploi, couvrent, voire dépassent, les financements publics qu'elles reçoivent ;

<sup>7</sup> Voir page 47 de la restitution de l'étude Aquitaine : « État des lieux de l'IAE – Région Aquitaine », 19 mars 2007. Voir : [http://www.avise.org/upload/2007-12-19\\_070319-Restitution\\_regionale.pdf](http://www.avise.org/upload/2007-12-19_070319-Restitution_regionale.pdf)



- Un renforcement du lien social et une réduction du processus d'exclusion ».

L'étude citée ici fait partie d'une série d'évaluations conduites dans le même esprit : c'est la première fois que l'on construit des concepts opérationnels pour présenter l'ensemble de l'IAE dans sa double tension :

- celle des performances et des qualités managériales de PME à objet complexe
- et celle d'outils largement instrumentalisés par les financements publics, mais préservant leurs performances propres au sein de l'univers des politiques sociales.

## 6. « La firme », structure floue et point de rencontre de stakeholders contradictoires

Les fondements philosophiques des exercices présentés ci dessus sont discutables. La firme produit, par nature, des richesses (c'est même sa définition), dont les collectivités prélèvent une partie pour les redistribuer. Donc il est logique que les EI fassent des « profits » si elles se prétendent des entreprises. Du moins ces exercices montrent que l'on reste bien dans la logique d'une « firme » au sens strict du terme ; excepté l'attribution du profit à des actionnaires. Mais la firme ne se réduit pas à une « collection de contrats » appliqués au seul bénéfice d'un « Principal » avide d'un retour maximum sur son investissement. Les « structures floues » dont parle Pascal Salin (2000) à propos du secteur associatif et de l'économie sociale sont elles irrémédiablement hors de la définition puisqu'elles ne permettraient pas « *l'exercice correct des responsabilités* » ?

Ce n'est pas si clair. Dans le cas des entreprises d'insertion, on se sert de l'efficacité spécifique du modèle d'organisation, mais en l'ordonnant en fonction d'objectifs complexes. C'est un jeu d'influences qui permet à des parties prenantes très diverses, ayant parfois même des objectifs contraires, de se mettre d'accord. Si l'on admet l'efficacité spécifique du modèle et les performances telles qu'elles sont présentées ci-dessus, selon deux familles de critères complémentaires, les questions s'enchaînent :

1 - comment s'explique la capacité exceptionnelle des chefs d'entreprises d'insertion de créer un consensus opérationnel entre parties prenantes pour développer des PME aussi performantes ? Une partie de la réponse est sans aucun doute dans leur culture propre. Ces entrepreneurs sont souvent issus de réseaux militants et des réseaux du travail social. Ceux d'entre eux qui choisissent l'insertion par l'économie développent des qualités, des qualifications, un mode de leadership très spécifiques. Cela mériterait une confrontation avec les acquis académiques sur les compétences entrepreneuriales<sup>8</sup>.

2 - comment expliquer que les grandes institutions publiques n'aient jamais tiré les conséquences des types de preuves apportées ci-dessus ? A priori, il est moins coûteux, du point de vue des politiques sociales, de contribuer à créer des postes de travail pour des personnes en difficulté dans des structures d'insertion que de leur verser différents types d'allocation ; ceci sans compter les bénéfices annexes pour ces personnes (liens sociaux, estime de soi recrées par la situation de travail...). Si c'est vrai, comment expliquer que l'univers de l'insertion par l'économie reste depuis vingt ans au niveau de la « maquette », c'est à dire ne concerne que quelques 250 000 personnes par an, alors que 3 millions pourraient relever de ces logiques ? La réponse est sans doute aussi culturelle. La distance entre les critères des politiques publiques et les pratiques des entrepreneurs est sans doute encore trop grande.

---

<sup>8</sup> Voir l'avancement de la recherche sur le site dédié : [www.competences-entrepreneuriales.net](http://www.competences-entrepreneuriales.net)  
Site créé et animé par Christophe Loué et Eric-Mickael Laviolette, enseignants à Advancia

## Bibliographie

Avisé (2004) : "Besoins de financement en fonds propres, des SIAE, des Ateliers protégés et des GEIQ". sur : [http://www.avise.org/IMG/pdf/040621-Rapport\\_AVISE\\_Fonds\\_propres-Final.pdf](http://www.avise.org/IMG/pdf/040621-Rapport_AVISE_Fonds_propres-Final.pdf)

Eme, B. (2005), *Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire*, RECMA, *Economie Sociale et Territoire*, n°296, p. 175-193

De Sahb, M (2007) « État des lieux de l'IAE – Région Aquitaine », restitution du 19 mars 2007, AVISE Voir : [http://www.avise.org/upload/2007-12-19\\_070319-Restitution\\_regionale.pdf](http://www.avise.org/upload/2007-12-19_070319-Restitution_regionale.pdf)

Granger, B. et de Sahb, M. (1996), *Les performances des entreprises d'insertion – Analyse comparée des structures d'exploitation d'entreprises d'insertion et de PME traditionnelles ; surcoûts et financements publics*, Rapport au Commissariat au Plan, Services du Premier ministre in [http://benoit.granger.micfin.eu/public/MonBook/Benoit\\_Granger - SIFA - analyse comparée des EI et des TPE - commissariat au Plan 1996.DOC](http://benoit.granger.micfin.eu/public/MonBook/Benoit_Granger_-_SIFA_-_analyse_comparée_des_EI_et_des_TPE_-_commissariat_au_Plan_1996.DOC)

Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13

Laville, J.L. (2005), *Action publique et économie solidaire: une perspective internationale*, Paris: Eres

Richez-Battesti, N. (2007), Re-penser la production de services: opportunité d'associer, inventivité collective et territoires, in Actes du Colloque de Cerisy du 14-20 juin 2006 "L'économie de service, pour un développement durable", E. Heurgon et J. Landrieu (eds), Paris: Ed. de l'Aube

Salin, P. (2000) *Libéralisme*, Paris: Odile Jacob

Tirole J. (2005) *The Theory of Corporate Finance*, Princeton University Press