

## **Work Integration Learning Social Enterprises (WILSE): Towards a new kind of social enterprise model in France?**

### **Les entreprises sociales apprenantes d'insertion : vers un nouvel idéaltype d'entreprise sociale en France ?**

Working paper written by

P.Glémain(dir.), G.Hénaff, A.Amintas, J.Urasadettan, E.Bioteau, A.Gouzien.

Il faut remonter au début des années 1970 en France pour que la question de l'insertion sociale et professionnelle soit posée. A cette époque, cette préoccupation correspondait à une politique sociale orientée « jeunes » à travers son « *opération 50000 jeunes* ». L'insertion était alors envisagée relativement à ce public-cible de bénéficiaires comme la recherche d'un équilibre entre l'Etat-providence et les individus, en vue de la consolidation d'une cohésion sociale fragilisée. En d'autres termes, l'insertion sociale était appréhendée comme une étape nécessaire (voire incontournable) du processus d'intégration à la fois économique et sociale de chaque bénéficiaire, afin que celui-ci trouve sa place parmi les siens.

Pour ce faire, les politiques d'insertion visaient à adapter les privés d'emploi – jeunes puis moins jeunes - aux nouvelles conditions du marché, en articulant formation-qualification-emploi de façon à ce que les nouvelles opportunités d'occupation sur le marché du travail et au sein des entreprises agissant dans de nouveaux secteurs puissent ouvrir des postes de travail. Les premières politiques d'insertion des années 75 (contrat emploi-formation, pactes pour l'emploi) initiées en direction des jeunes, s'inscrivent dans un contexte de chômage qualifié de « frictionnel ». Les mesures prises, de type formation, visent à mettre en adéquation le niveau de formation des jeunes avec les attendus des postes de travail. On parle de politiques « adéquationnistes » (Whul, 1996). Une décennie plus tard, le développement d'un chômage de longue durée très résistant aux conjonctures de reprise économique oriente les représentations des acteurs publics et de l'opinion vers le caractère structurel d'un chômage qualifié « d'exclusion ». On assiste alors en 1984 au développement des dispositifs de la formation par alternance (contrat de qualification, contrat d'adaptation, travaux d'utilité collective). Face à ce chômage d'exclusion, l'initiative citoyenne n'est pas en reste. Dès 1982, des expérimentations locales dans des bassins industriels sinistrés comme celui de Redon donnent naissance à des dynamiques associatives de soutien aux chômeurs en fin de droits. Les premières associations intermédiaires cherchent à les réintroduire dans l'ordre salarial par leur mise en disposition auprès d'une offre d'emploi éclatée proposée par des particuliers. Enfin en 1989 le vote de la loi sur le revenu minimum d'insertion cherche à mettre en musique ces initiatives multiples en proposant un double versant d'intervention sur les phénomènes d'exclusion : celui d'un droit au revenu minimum et celui d'un droit à l'insertion. La problématique publique dominante devient alors celle de la construction d'une offre d'insertion permettant l'établissement du lien contractuel entre les bénéficiaires et la puissance publique. Ainsi de multiples initiatives se développent portées par des logiques sociales différenciées à l'intérieur ou hors du cadre des politiques publiques de lutte contre l'exclusion et la pauvreté.

Certains dispositifs d'insertion sont expérimentés dans le cadre du travail social, c'est-à-dire : d'un ensemble de mesures prises et de moyens mis en œuvre pour lutter contre l'exclusion sur le marché du travail, lutter contre la percée des nouvelles formes de précarité, en s'appuyant sur les activités économique comme fondements d'un projet éducatif. C'est ainsi qu'en 1978, sont créés les Ateliers de Production.

En 1979, ces organisations se sont transformées en Centres d'Adaptation à la Vie Active (CAVA) suite une circulaire émanant du Ministère de la Santé et de la Sécurité Sociale de l'époque. L'idée consistait à placer en situation de travail réel les bénéficiaires, en institutionnalisant l'impératif économique du processus d'insertion : l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) était née. Deux écoles virent alors le jour : l'IAE portée par les travailleurs sociaux (ateliers de production) d'une part, et celle défendue par les acteurs de l'éducation populaire (associations) d'autre part. Pour les travailleurs sociaux, l'activité économique n'est que le support d'un projet pédagogique et éducatif. Il ne s'agit en rien d'une activité de production pouvant faire « entreprise ». Au contraire, les tenants de l'éducation populaire ont appréhendé l'insertion par l'activité économique comme une opportunité de tester, d'expérimenter, un nouveau modèle d'entreprise offrant des emplois d'initiative locale.

C'est la circulaire du 25 janvier 1985 du Ministère du Travail qui crée finalement l'entreprise intermédiaire (EI). En convention avec les services de l'Etat (Directions Départementales du Travail et de l'Emploi-DDTE), ces « nouvelles » entreprises le sont au titre de la véritable création d'emplois durables qu'elles génèrent, et de la production de biens et de services aux conditions du marché. Mais, elles se distinguent des entreprises classiques, de capitaux, par le fait qu'elle assume une fonction d'insertion des jeunes. En 1987. Avec la loi n°87-39 du 27 janvier 1987 portant diverses mesures d'ordre social, apparaissent les Associations Intermédiaires (AI) qui, elles, ne produisent pas de biens en tant que tels, mais qui mettent à disposition de la main-d'œuvre au service de particuliers ou d'entreprises conventionnées avec l'Etat.

Finalement, si les années 1970 ont été celles de l'émergence des entreprises d'insertion à l'intérieur de l'ensemble des dispositifs d'insertion. Il a fallu attendre la fin des années 1980 (Circulaire du 31 septembre 1989 du Ministère du Travail et des Affaires Sociales) pour que s'installent les Entreprises d'Insertion par l'Activité Economique (EIAE). Dès le début ces EIAE apparaissent plus hétérogènes qu'il n'y paraît. En effet, si elles proposent toutes des biens et des services marchands et qu'elles animent des ressources humaines sous statut de salarié permanent ou de salarié en insertion ; elles diffèrent de par leur statut juridique et de par leur stratégie qui les éloignent plus ou moins de la maison de l'économie sociale et solidaire dans laquelle elles sont censées être regroupées. Dans les années 1990, le Conseil National des Entreprises d'Insertion (CNEI) a lui-même pris de la distance vis-à-vis du dispositif d'insertion plus ou moins assimilable à un programme vis-à-vis d'un problème à traiter : celui du chômage structurel, pour lui préférer celui l'entreprise en considérant celle-ci comme : « *un outil économique au service d'un projet social* ».

La question reste ainsi posée de savoir : « *qu'est-ce qu'au fond une entreprise sociale d'insertion ?* » (Gardin *et al.*, 2012).

Afin d'apporter des premiers éléments de réponses pour le contexte français, nous procédons en deux temps. Après avoir expliqué la trajectoire juridique des nouvelles entreprises sociales en France, nous tenterons de comprendre et d'expliquer l'émergence d'un nouvel idéaltype d'entreprise sociale d'insertion par le travail : l'entreprise sociale apprenante. Pour ce faire, nous inscrivons ce papier de recherche dans la lignée des travaux d'Adam *et al.* (2014) relatifs aux entreprises sociales d'insertion par l'activité économique en Suisse.

## I- La trajectoire des entreprises sociales en France au fil des lois et des cheminements théoriques

Si l'on en croit Colombié et Pillet (2011, p3) : « *les entreprises sociales et solidaires partagent la même ambition : mettre leur projet entrepreneurial au service de l'homme. Elles combinent ainsi leur démarche économique avec une finalité sociale et/ou une gouvernance participative* ». Cependant, la réalité de ces entreprises semble plus complexe qu'il n'y paraît tant elles cherchent à résoudre les tensions qui les animent, entre les missions sociales dont elles se réclament et la logique de marché dans laquelle elles s'inscrivent. Il en résulte une hétérogénéité de structures et d'organisation dont il convient de rendre compte ici.

Pour ce faire nous allons procéder en deux temps. Après avoir rendu compte de la diversité des entreprises sociales d'insertion par l'économique à partir de leurs statuts juridiques, nous proposerons une revue de la littérature en distinguant les apports des différentes sociales convoquées à leur sujet.

### 11- La consécration juridique des structures d'insertion par l'activité économique.

La loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions constitue un tournant majeur dans la reconnaissance du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Elle crée en effet un cadre juridique spécifique et l'inscrit dans le code du travail. Les règles applicables feront ensuite l'objet de substantielles modifications avec la loi n°2008-1249 du 1<sup>er</sup> décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active (RSA) et réformant les politiques d'insertion.

Le code du travail définit tout à la fois les finalités, les bénéficiaires et les modalités de l'insertion par l'activité économique. Elle « a pour objet 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 professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. » (Code trav. art. L. 5132-1). L'insertion par l'activité économique (IAE) est devenue plus qu'un outil économique au service d'un projet social. En effet, l'IAE présente aussi comme finalité une participation active au développement local par les activités économiques qu'elle crée. L'insertion par l'activité Economique consiste donc dès le départ en une articulation habile entre les dimensions économiques, sociales, et territoriales.

Si la recherche de la meilleure articulation entre les modèles d'affaires et la mission Sociale rassemble les entreprises d'insertion par l'activité économique (EIAE), il en résulte que : les « *différentes associations, plus ou moins incertaines dans leur statut de « faisant fonction », de « délégataire » ou de « missionnée », dans un moment de tassement de la ressource publique et de dé légitimité progressive de l'Etat-Providence, semblent y avoir trouvé intérêt. Oubliant qu'elles étaient des supports essentiels d'une « société des semblables » (Castel, 2005), guidées par l'intérêt général, elles semblent avoir accepté de devenir progressivement des organisations productives de certaines prestations et services attendus sur un marché donné (et parfois même des entreprises dites sociales)* » Chauvière (2014, p.21), oubliant de fait qu'elles sont aussi des contributrices du développement local.

Aujourd'hui, l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires existantes tendant à harmoniser les dispositifs d'insertion en leur donnant un cadre juridique commun. Cette harmonisation laisse malgré tout subsister la grande diversité des structures juridiques qui les portent.

## **Harmonisation du dispositif d'insertion par l'activité économique.**

L'harmonisation des dispositifs d'insertion passe par trois séries de dispositions organisant d'une part les conditions de conventionnement des SIAE avec l'Etat, d'autre part la sélection des bénéficiaires des dispositifs, et enfin le pilotage de l'ensemble au niveau local. Cette dernière disposition comme nous allons le constater a souvent été réduite à une dimension de gouvernance sans pour autant faire système, alors qu'elle est en principe au service d'une dynamique de projet de territoire.

Pour pouvoir bénéficier des aides publiques, les SIAE doivent tout d'abord passer une convention avec le représentant de l'Etat dans le département (C. trav. art. L. 5132-2), agrément dont les nouvelles modalités ont été définies par la Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008. Des objectifs opérationnels sont systématiquement négociés, sur la base d'un projet d'insertion territorialisé présenté par la structure, en lien avec les moyens mobilisés et associés à des indicateurs qui permettent d'apprécier les résultats finalement obtenus en termes de retour à l'emploi des personnes recrutées.

Les SIAE passent ensuite des contrats de travail avec les personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (C. trav., art. L. 5132-5 ; C. trav., art. L. 5132-11-1 ; C. trav., art. L. 5132-15-1). Seules les embauches de personnes agréées par Pôle emploi (Décret n°99-106 du 18 février 1999 relatif à l'agrément par l'Agence nationale pour l'emploi des personnes embauchées dans les organismes d'insertion par l'activité économique) ouvrant droit aux aides (C. trav., art. L. 5132-3). Notons sur ce point qu'un décret de février 2014 simplifie les modalités de financement en généralisant l'aide au poste d'insertion pour toutes les SIAE (Décret n°2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique).

Le Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE), formation spécialisée de la Commission départementale de l'emploi et de l'insertion, est l'instance de pilotage et de consultation en matière d'intervention publique dans le domaine de l'insertion par l'activité économique (C. trav. art. R. 5112-18). Il s'agit de l'échelle locale des politiques de l'emploi qui sont au niveau national. Les politiques départementales s'appuient sur les (SIAE) existantes sur leur territoire, pour consolider la cohésion sociale et éviter des disqualifications sociales plus ou moins irréversibles. L'idée défendue consiste à considérer que maintenir en occupation des personnes privées d'emplois sur le marché du travail, c'est aussi les maintenir en société. Le problème concerne la diversité des (SIAE) qui fragilise leur relation à l'environnement et finit par aboutir à un système de plus en plus fermé, réduisant les échanges avec tout ce qui les entoure pour ne concentrer que sur leur propre organisation dans une stratégie de survie à moyen et long termes. Toutefois, comme nous le discuterons en seconde partie : « Le système fermé n'est qu'un concept théorique, un cas limite ; en fait il n'existe que des systèmes qui sont plus ou moins ouverts sur leur environnement. Les systèmes les plus ouverts sont généralement ceux qui réagissent le mieux et peuvent s'adapter face aux conditions changeantes de cet environnement ; ils doivent cependant garder un certain degré de fermeture pour assurer leur maintien et leur identité, sinon ils se dissoudraient en quelque sorte dans cet environnement » (Durand 1990, p.15).

## Diversité des structures d'insertion par l'activité économique.

L'harmonisation des dispositifs d'insertion par les pouvoirs publics s'est effectuée sans véritable remise en cause de la diversité des entités qui les portent (tab.1).

Le tableau 1. Vue d'ensemble des principales structures d'insertion par l'activité économique et de leurs spécificités				
	Associations intermédiaires	Entreprises d'insertion	Entreprises de travail temporaire d'insertion	Ateliers et chantiers d'insertion
Statut	Associations déclarées	Sociétés (SA, SARL classiques ou coopératives; EURL), associations déclarées	Sociétés (SA, SARL classiques ou Scop, EURL) associations déclarées, soumises à la réglementation relative aux entreprises de travail temporaire	Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure. Les ACI peuvent être permanents ou pour une durée limitée.
Objet	Embauche des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou de personnes morales. (C. trav. art. L. 5132-7)	Objet économique de production de biens ou de services doublé d'un projet social visant la réintégration professionnelle et/ou sociale de salariés.	Activité exclusive consistant à faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (C. trav. art. L. 5132-6)	Assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ; Organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation de leurs salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable (C. trav. art. L. 5132-15).
Modalités d'intervention	Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises pour la réalisation de travaux occasionnels.	Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché.	Salariés mis à disposition auprès d'entreprises clientes dans le cadre de missions d'intérim.	Salariés qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits.
Contrats de travail	CDD d'insertion ou CDI (C. trav. art. L. 5132-7 s.)	CDD d'insertion de 4 à 24 mois renouvelable une fois (C. trav. art. L. 5132-5).	Contrats de travail temporaire soumis à la réglementation du travail temporaire. La durée des missions peut être portée à 24 mois.(C. trav. art. L. 5132-6 s.)	CDD d'insertion de 4 à 24 mois en principe (C. trav. art. L. 5132-15-1).

G. Henaff d'après DARES ANALYSES, Octobre 2013, n°063

Les Entreprises d'Insertion et les Entreprises Temporaires de Travail choisissent librement leur structure juridique : association déclarée, société anonyme (SA) classique ou coopérative (SCOP, SCIC), société à responsabilité limitée (SARL) classique ou coopérative (SCOP, SCIC). Les Associations Intermédiaires sont nécessairement constituées sous forme d'associations déclarées. Les chantiers et ateliers d'insertion n'ont pas de personnalité juridique

propre. Ce sont des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle portés par des organismes de droit publics ou privés à but non lucratif, centres communaux, ou intercommunaux, d'action sociale, communes ou établissements publics de coopération intercommunale disposant de la compétence action sociale d'intérêt communautaire (Circulaire DGEFP n°2005-41 du 28 nov. 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion). Seules les structures porteuses peuvent être conventionnées.

Les statuts juridiques qui portent les EI et ETTI relèvent tout autant du statut associatif que de celui d'entreprise commerciale Les ETTI ont « *à part égale, un statut d'association ou de SARL* » (35,7%) (Dares 2011 et 2013) (tab.2). Quant aux EI, elles sont majoritairement constituées sous forme d'associations.

**Le tableau 2. Vue d'ensemble des principales structures juridiques adoptées par les entreprises d'insertion et des entreprises d'insertion de travail temporaire**

Année 2011	Association déclarée	Société coopérative à responsabilité limitée ou société à responsabilité limitée Scop, Scic	Société à responsabilité limitée SARL	Société à responsabilité limitée SA	EURL	Autres
<b>EI conventionnées</b>	47,4 %	4,2 %	29 %	3,7 %	6,1 %	9,6 %
<b>ETTI conventionnées</b>	35,7 %	1,7 %	35,7 %	6,2 %	14,1 %	6,6 %

Gaël Henaff d'après DARES (ASP, traitement Dares) 2011 et DARES ANALYSES, Octobre 2013, n° 063

Ce tableau ne reflète cependant pas les évolutions des structures de l'insertion par l'activité économique de ces 15 dernières années. Il apparaît en effet que, comme le présageait une étude de l'OCDE publiée en 1999 sur les entreprises sociales, les sociétés commerciales sont désormais les formes juridiques les plus choisies à la création. SARL pour les petites structures et SA ou SAS pour les plus importantes. Les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont également assez bien représentées dans les formes juridiques choisies par des entreprises nouvelles (Etude de l'observatoire des entreprises d'insertion, 2011). Il en résulte un rapport au marché plus explicite dans la mesure où les expériences de travail deviennent de véritables postes de travail, et les clients des facteurs de production aidant à la production de biens et de services pour produire des ressources. Nous sommes donc aujourd'hui en France, face à deux idéaltypes d'institutions : celles qui relèvent de la logique de service social, et celles qui relèvent de la logique du marché (Garrow et Hasenfeld, 2012, p.121).

## 12- Les apports de la réforme du 31 juillet 2014 (loi dite ESS) et la qualification d'entreprise de l'ESS.

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire définit le champ de l'économie sociale et solidaire en se fondant à la fois sur une approche historique et statutaire de l'ESS et sur une approche par les finalités et la gouvernance. Elle rejoint ainsi la vision du réseau EMES de l'idéaltype de l'entreprise sociale.

Les structures « historiques » de l'ESS que sont les coopératives et les associations, mutuelles, fondations ayant une activité économique (L. 31 juillet 2014, art.1) sont présumées appartenir au champ de l'ESS, sous réserve d'exercer effectivement « *des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services* ». Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique constituées sous forme associative ou coopérative, Associations Intermédiaires ou certaines Entreprises d'Insertion ainsi que Chantiers portés par de telles structures, y trouveront tout à fait leur place. Mais les sociétés commerciales peuvent également se prévaloir de leur appartenance à l'économie sociale et solidaire (Entreprises de l'ESS) aux trois conditions cumulatives suivantes (L. 31 juill. 2014, art. 1 et 2) :

### **1.- Poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices**

Ce « *but autre* » doit être d'utilité sociale, et se matérialiser sous trois actions possibles : apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité; contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités; concourir au développement durable sous réserve que l'activité soit liée à l'un des objectifs précédent. Cette disposition, bien que renvoyant explicitement à la définition du contrat d'association (L. 1er juill. 1901, art. 1er « ...dans un but autre que partager des bénéfices ») et du contrat de société (C. civil, art. 1832 « ... en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ») ne crée cependant pas de contrat intermédiaire nouveau entre l'association et la société. Les entreprises de l'ESS resteront donc des sociétés commerciales.

### **2. – Promouvoir une gouvernance démocratique**

La loi prévoit que cette gouvernance, inscrite dans les statuts, concerne l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, et ne soit pas associée au seul apport de capital.

### **3.- Présenter une lucrativité encadrée**

La loi envisage l'affectation d'une fraction des bénéfices au moins égale à 20 % des bénéfices de l'exercice à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire dite « *fonds de développement* », ainsi que l'affectation d'une partie des bénéfices au moins égale à 50 % au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires. Les réserves obligatoires sont impartageables et ne peuvent pas être distribuées.

Bon nombre d'entreprises sous statut de sociétés commerciales « classiques », qui exercent par exemple dans le champ de l'insertion par l'activité économique ou des services à la personne, sont susceptibles d'entrer dans cette catégorie des Entreprises de l'ESS, dès lors qu'elles poursuivent un but qui n'est pas le seul partage des bénéfices. Néanmoins, le texte ne se contente pas de cette finalité partiellement désintéressée ou altruiste. Il exige des conditions d'organisation et de répartition des résultats inscrits dans les statuts et conformes aux principes ci-dessus énoncés.

### **13- Les apports de la réforme du 31 juillet 2014 (loi dite ESS) et l'agrément Entreprises d'Utilité Sociale.**

Les entreprises d'insertion, comme les entreprises adaptées, étaient déjà avant la réforme de 2014, de droit, des « *entreprises solidaires* »<sup>1</sup> (C. trav. anc. art. R. 3332-21-3). Les nouvelles dispositions ne devraient toutefois pas beaucoup changer la situation des Structures de l'Insertion par l'Activité Economique qui sont éligibles de plein droit au nouvel agrément Entreprises d'Utilité Sociale (ESUS) (C. trav. art L. 3332-17-1 II). Seules en restent exclues sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur marché réglementé.

Les autres entreprises qui relèvent du champ de l'économie sociale et solidaire peuvent demander, sous conditions, un agrément « *entreprise solidaire d'utilité sociale* » qui leur permet de bénéficier de financement par les fonds solidaires (ou FCPE « solidaires ») gérés par des sociétés spécialisées dans l'épargne salariale. (C. trav. art L. 3332-17-1 I)

Pour pouvoir prétendre à l'agrément ESUS, l'entreprise doit non seulement remplir les conditions posées par l'article 1<sup>er</sup> de la loi de juillet 2014, mais remplir en outre les cinq conditions cumulatives suivantes:

#### **1.- Poursuivre comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale**

Il ne s'agit donc plus seulement comme dans l'article 1<sup>er</sup> de poursuivre un but « *autre que le seul partage des bénéfices* », mais bien de présenter un objet social principalement tourné vers le soutien à des personnes en situation de fragilité, ou vers la lutte contre les exclusions et les inégalités.

#### **2.- La charge induite par son objectif d'utilité sociale doit avoir un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise**

Un décret en Conseil d'État précisera ce qui est entendu par là sans nécessairement imposer la fixation de ratios de rentabilité interne ou financière. L'idée est de réserver l'agrément aux entreprises qui ont le plus besoin de financements du fait d'une rentabilité plus faible. Il s'agit là de pérenniser les subventions qui sont actuellement versées pour compenser les pertes de productivité observées.

#### **3.- Mener une politique de rémunération limitant les écarts salariaux**

Deux principes doivent être respectés. Un plafonnant de la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés, à sept fois le Smic ou du salaire minimum de branche s'il est supérieur. Un plafonnement de la rémunération la plus élevée à dix fois cette somme.

#### **4.- Les titres de capital de l'entreprise, lorsqu'ils existent, ne doivent pas être négociables sur un marché réglementé.**

#### **5.- Inscrire dans les statuts les éléments relatifs à l'utilité sociale et à la politique de rémunération dans l'entreprise.**

---

<sup>1</sup> Agrément introduit par la loi n°2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale et modifié par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.



Ces conditions cumulatives devraient restreindre réellement les possibilités d'obtention de l'agrément qui, si l'on en croit l'avis présenté au nom de la commission des affaires sociales de l'assemblée nationale<sup>2</sup>, n'étaient pas fondées nécessairement sur des «*exigences sociales précises, ni en termes d'utilité sociale ou de solidarité, ni en termes d'impact social*», mais plutôt sur des critères liés à la «*responsabilité sociale des entreprises*» (RSE), tels que : la qualité du dialogue social, le respect de normes de transparence et de bonne gouvernance, la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales, etc. ». A ce titre, on retrouve ici ce qui prévaut désormais pour d'autres entreprises de l'économie sociale, telles que : les groupes bancaires coopératifs en France (Glémain, Caire et Nivoix, 2014).

A l'issue de ce cheminement juridique, nous tirons deux enseignements pour les entreprises sociales intervenant dans le champ de l'insertion en France.

D'une part, nous assistons à un élargissement du périmètre des structures d'insertion sociale à des entreprises lucratives (sociétés commerciales) qui interrogent et inquiètent certains réseaux de l'ESS. Par exemple, Le réseau COORACE s'est opposé à toute généralisation de l'automatisme de l'agrément ESUS lors des débats parlementaires, voyant en cette ouverture : «*un risque majeur d'instrumentalisation du conventionnement IAE par des sociétés commerciales qui y trouveraient un moyen de contourner les conditions d'entrée dans l'ESS pour obtenir l'accès aux financements liés à cet agrément*». La durée d'agrément de deux ans (Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, art.97) peut réduire ce risque.

D'autre part, alors que les difficultés de financement des besoins des entreprises d'insertion est chronique (Basset *et al.*, 1990), ces entreprises vont pouvoir allier efficacité économique et finalité sociale en bénéficiant de nouvelles ressources dont le fonds dédiés de la Banque Publique d'Investissement (500 millions d'euros), outre les apports des finances solidaires et des contributions publiques (commandes publiques ou délégations de services publiques) qui les concernent déjà.

Au regard de la Loi et de ses évolutions, les entreprises sociales d'insertion par le travail (*Work Integration Social Enterprise-WISE*) en France sont d'abord des entreprises solidaires désormais d'utilité sociale. Pour autant, au regard des sciences économiques et de gestion, la qualité d'entreprise solidaire d'utilité sociale ne suffit pas à qualifier les « nouvelles » entreprises sociales d'insertion par le travail, famille particulière des entreprises sociales en France<sup>3</sup>, en particulier lorsqu'elles sont « apprenantes ».

---

<sup>2</sup> Mme Fanélie Carrey-Conte, Avis présenté au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 avril 2014.

<sup>3</sup> Nous conserverons le vocable « entreprise sociale » dans le champ de l'insertion, bien que nous ayons affaire à des entreprises solidaires d'utilité sociale. En d'autres termes, les WISEs françaises sont considérées comme une famille particulière des entreprises sociales en France.

## 2- L'émergence d'un nouveau modèle d'entreprise solidaire : l'entreprise sociale apprenante dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (*Work Integration Learning Social Enterprise – WILSE*).

Par entreprise sociale, la Commission Européenne (2011) entend : « *toutes les entreprises pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale* ». Par « innovation sociale », il faut comprendre ici toutes les stratégies innovantes qui s'attaquent à des défis sociaux ou sociétaux. A ce titre, il apparaît que la Commission Européenne confond entrepreneuriat social et entreprise sociale car, l'innovation sociale est un élément central de l'entrepreneuriat social qui répond la « *venture philanthropy* » (Kerlin, 2006), et les entreprises sociales reposent sur une « force collective » dont ne dispose pas l'entrepreneur social. Ce dernier répond d'un certain individualisme méthodologique, cherchant à optimiser son investissement à dimension sociale.

C'est pourquoi, il convient de revenir ici sur les approches théoriques en sciences économique et de gestion des entreprises sociales, enrichies des apports des autres sciences sociales : sociologie et sciences politiques, rejoignant ainsi la méthodologie engagée dans les travaux du réseau européen EMES (Emergence des Entreprises Sociales).

### 21 – Atouts et limites de la caractérisation de l'idéaltype « entreprise sociale » par le réseau EMES.

Le réseau européen EMES défend une conceptualisation de l'entreprise sociale qui repose sur une démarche de recherche d'un idéaltype d'entreprise sociale en Europe au sens de Weber, c'est-à-dire : « *un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observé au sein de l'économie sociale et solidaire* » (Defourny et Nyssens 2012, p.19). Nous nous permettons ici de rappeler que sous l'acception de Weber (1920 et 1922) l'idéaltype ne consiste pas seulement en un ensemble de concepts intégrés indispensables pour saisir le réel ainsi que le voudrait la traduction de la définition ci-dessus. Il est aussi un « *guide pour élaborer des hypothèses* » (Boudon *et al.* 1993, p.231). Nous proposons ici de discuter l'hypothèse formulée par le réseau européen EMES.

Selon les critères EMES les plus récents actualisant ceux posés par Defourny et Nyssens entre autres, ont été ajoutés aux indicateurs des dimensions économique et sociale : les indicateurs de la structure de la gouvernance. Reprenons ces indicateurs posant leur hypothèse d'idéaltype d'entreprise sociale :

Indicateurs de la dimension économique	Indicateurs de la dimension sociale	Indicateurs de la structure de la gouvernance
Activité continue de production de biens et de service, Niveau significatif de prise de risque, Niveau minimum d'emplois rémunérés	Objectif explicite au service de la communauté, Initiative émanant d'un groupe de citoyens, Limitation de la distribution des bénéfices	Degré élevé d'autonomie, Pouvoir de décision qui n'est pas fonction de la détention du capital, Dynamique participative des parties prenantes.

Si les indicateurs de la dimension économique caractérisent l'entreprise au sens de la théorie économique standard, c'est l'introduction que ces auteurs font des indicateurs de gouvernance qui leur offre la « force du collectif » des entreprises sociales relativement aux entreprises classiques, et qu'ils traduisent dans l'indicateur : dynamique participative des parties prenantes. En d'autres termes, sous cette hypothèse d'idéaltype EMES, les entreprises sociales se différencient par le caractère d'engagement et d'implication au service d'un collectif entrepreneurial. Pour autant, il rejoint le troisième des indicateurs extra-financiers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (*social corporate responsibility*) : la gouvernance, les deux autres concernant l'environnement et le social. La différence se serait ainsi sensiblement atténuée entre les entreprises sociales au sens d'EMES et les entreprises sous RSE.

Mais, cette assimilation n'est pas aussi triviale. En effet, cet élément est bien fondamentalement discriminant par rapport aux entreprises commerciales de capitaux qui reposent d'abord sur un entrepreneur individuel charismatique, portant le leadership et qui organise son entreprise afin qu'elle réalise les retours économiques et financiers sur investissement effectués, y compris si cette production de biens ou de services répond à un objectif sociétal de l'économie de partage, ou de l'économie collaborative où sont ancrées les nouvelles start-up comme Blablacar ou bien les Grands Groupes comme SUEZ en France. En d'autres termes, les entreprises sociales qui portent organisation collective répondent bien des valeurs et des principes de l'économie associative et coopérative, alors que les entreprises sous RSE demeurent dans un individualisme méthodologique qui répond d'un idéaltype d'éthique des affaires. La gouvernance participative reste dans ce dernier cas dans l'espace des convictions de l'entrepreneur individuel qui, sans rompre avec le modèle classique de l'entreprise de marché, souhaite une moralisation du régime capitaliste actionnarial et patrimonial dans lequel évoluent les pays dits « développés » et les pays émergents.

Si les indicateurs de la dimension de la structure de gouvernance introduits par EMES permettent de distinguer les entreprises sociales des autres, eu égard à ce que nous venons d'analyser ; nous comprenons que la frontière organisationnelle différenciante entre les deux idéaltypes reste fragile. Et, les indicateurs de la dimension économique en l'état n'accroissent pas l'écart entre les deux idéaltypes, bien au contraire. Cela signifie qu'il faille chercher dans les indicateurs de la dimension sociale, une différence marquante entre l'idéaltype d'entreprise sociale et l'idéaltype d'entreprise commerciale de capitaux.

L'indicateur extra-financier de la Responsabilité Sociale des Entreprises : « social » est présent parce qu'en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, sous « empreinte écologique » issue des objectifs de développement durable : « *l'entreprise est un acteur majeur de la société et son management dépend des valeurs acceptables par son environnement social* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cela se traduit au niveau de l'objectif social des entreprises commerciales de capitaux « responsables » par l'introduction dans leur management de : codes de conduites, de normes et de certifications sociales, de rapports sociétaux et de notation. A ce titre, l'idéaltype de l'entreprise sociale d'EMES sous les indicateurs de la dimension sociale se distingue explicitement de celui de l'idéaltype de l'entreprise responsable, modèle structurant de la nouvelle économie de partage ou collaborative.

L'entreprise sociale, sous les indicateurs de la dimension sociale posée par EMES, est au service « explicite de la communauté ». En d'autres termes, cela signifie qu'elle se place en tant qu'actrice du développement local. Or, ainsi que le précise Pecqueur (1989, p.19) : « *les phénomènes de développement local rendent compte de la capacité de groupes localisés à s'adapter aux contraintes de l'internationalisation de la concurrence à partir de potentiels*

*d'organisation qui leurs sont propres. On trouve donc des régulations très locales qui régissent l'uniformisation des comportements provoqués par la mondialisation des échanges et qui permettent de retrouver des formes plus intenses de valorisation des richesses* ». La dimension locale est donc bien présente dans les indicateurs de la dimension sociale de l'idéaltype entreprise sociale EMES, et elle fait le lien entre la communauté située dans un lieu et les initiatives citoyennes qui y constituent à la fois la force du collectif, et la dimension identitaire du projet. L'entreprise sociale n'est donc pas une entreprise responsable.

En outre, l'entreprise sociale n'est pas un acteur du développement local, mais bien une organisation au service du développement territorial. En effet, l'hypothèse qui est la nôtre au sujet de l'idéaltype de l'entreprise sociale apprenante c'est qu'elle répond du territoire plus que du local car, ainsi que le soulignait Pecqueur (1989, p.18) : « *le mot territoire rend mieux compte du phénomène d'unité culturelle et d'adaptation collective que vivent aujourd'hui certaines communautés humaines* ». Le territoire n'est ni neutre ni passif, et l'entreprise sociale entreprend le territoire en l'instrumentalisant, autant que celui-ci pèse sur elle. C'est dans la force du collectif que porte l'entreprise sociale que se développe la stratégie qui va conduire un territoire au développement local. Mais, cette réalisation n'est possible que dans le cadre d'une articulation territorialisée entre économie publique, économie privée lucrative, et ESS. Pour ce faire, seul un écosystème d'entreprises sociales peut répondre de ces conditions d'économie de réseaux. Dans cet esprit, pour lui donner corps dans le champ de l'insertion, Gardin et Eme (2001) nous ont proposé une première typologie (tab.3) :

Entreprises sociales	Entreprise d'Insertion	Association intermédiaire	ETTI	GEIQ
<b>objectifs d'insertion sociale &amp; professionnelle</b>	socialisation, apprentissages de savoirs pratiques et/ou d'une qualification professionnelle, accès au marché du travail	dignité par le travail et la protection sociale, création d'activités nouvelles, formation pour les jeunes	immersion par l'intérim social dans les entreprises marchandes, socialisation et apprentissage de savoirs pratiques	formation par alternance dans les entreprises marchandes, continuité du parcours de formation et d'insertion
<b>Type d'emplois</b>	emplois à durée déterminée de formation (16 à 18 mois)	emplois précaires sur des mises à dispositions	Intérim	contrat d'alternance jusqu'à 18 mois
<b>Importance de la formation</b>	formation sur le tas ; parfois formations théoriques	plans de formation, programmes de formation sur activités de service de proximité	Tutorat dans l'exercice du travail	alternance périodes de formation et d'emploi
<b>Type de salariés recrutés</b>	jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa <sup>4</sup>	jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa	jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa	jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa
<b>Type de ressources</b>	subventions au poste de travail en insertion, exonération des charges patronales, subventions complémentaires issues de l'action sociale, subventions des collectivités territoriales, ressources marchandes (ventes de biens et services)	exonération de cotisations patronales, aides au démarrage sur les lignes de l'emploi, ressources marchandes (particuliers, entreprises, collectivités)	financement public des postes d'accompagnement et de suivi, exonération des charges patronales des postes d'insertion, ressources marchandes par la vente de missions d'intérim	financement partiel du surcoût social de l'accompagnement, aides publiques au démarrage, ressources issues des ventes de la gestion des emplois et de la formation

Source : extrait Eme et Gardin, 2001. Rapport CRIDA-EMES, p.8.

<sup>4</sup> Nous avons actualisé le tableau initial en substituant le rSa au RMI.

Il est intéressant de relever ici que cette synthèse introduit une caractéristique qui avait été jusqu'alors oubliée pour définir les entreprises sociales : l'importance de la formation.

Il est deux manières de considérer la prise en compte de cette dimension formation jusqu'alors absente, et pourtant au cœur du modèle économique des entreprises d'insertion en France. La première est celle d'un retour théorique sur les entreprises apprenantes. La seconde mêlant deux des indicateurs de la dimension sociale : objectif explicite au service de la communauté, initiative émanant d'un groupe de citoyens ; et ouvrant la question du territoire d'action de l'entreprise sociale « apprenante » tant en termes de construction sociales que structure de portage de projets (*learning region*).

## 22- L'entreprise apprenante, une conceptualisation inachevée ?

« *L'entreprise apprenante, une conceptualisation inachevée ?* », telle est la question posée par Grimand (1999) et que nous reprenons ici à notre compte. Dans la théorie des ressources en management stratégique, l'entreprise apprenante apparaît comme un nouveau modèle socio-productif qui fait évoluer le concept d'apprentissage des individus aux organisations. Or, la typologie proposée par Eme et Gardin (2001) s'appuie dans sa rubrique « *importance de la formation* » sur la seule formation individuelle et ce, quel que soit le type d'entreprise. Dans les indicateurs d'EMES, seules l'initiative émanant d'un groupe de citoyens (dimension sociale) et la dynamique participative des parties prenantes (structure de la gouvernance) correspondraient à des éléments d'apprentissage organisationnel. Sous cette approche, nous pourrions conclure pour les entreprises sociales d'insertion en une conception négligée, voire au mieux inachevée de l'entreprise sociale apprenante dans le secteur de l'insertion. Mais, cela suppose que nous discutons l'approche originelle de Senge (1991) pour s'en convaincre, ou pas.

Senge (1991) définit l'entreprise apprenante à partir de cinq principes fondateurs :

- La présence de salariés placés en dynamique permanente d'auto-apprentissage afin de soutenir le développement individuel à la fois personnel et professionnel ;
- Une organisation en mesure d'adapter ses comportements, et de générer elle-même de nouvelles connaissances par la mise à l'épreuve régulière de ses modèles mentaux et de ses cadres interprétatifs dominants ;
- La construction de normes communes et partagées autour d'une vision stratégique ;
- L'apprentissage en équipe ;
- Le développement d'une pensée systémique qui suggère d'aborder les problèmes dans leur intégrité et leurs interrelations multiples.

Si Grimand (1999, p.5) y décèle des failles qui « *le laisse dubitatif* », la critique la plus importante tient de la difficulté à comprendre « *les mécanismes de transfert entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel* » (Kim, 1993). Il s'agirait alors pour lever cette incompréhension d'être capable de dévoiler l'interaction stratégique du processus d'apprentissage entre les individus et l'entreprise pour savoir qui apprend de qui et comment ?

Pour apporter des éléments de réponses, les tenants du concept d'entreprise apprenante « *s'efforcent d'identifier les nouvelles pratiques de gestion portées par elle* » (Grimand 1999, p.6), il vient :

Pratiques de gestion	Auteurs
La création d'une « vision stratégique », d'un idéal-type stimulant reposant sur la formulation d'objectifs clairs et partagés	(Senge, 90 Handy, 95 )
Un haut niveau de participation des membres de l'organisation et un apprentissage stratégique ouvert à l'expérimentation (« learning by doing »).	Zarifian (88) Revans (83) Handy (78)
Un apprentissage inter-entreprises via notamment des démarches de benchmarking	Burgoyne, Pedler, Boydell (91)
Le développement de systèmes d'information et de contrôle orientés vers une évaluation permanente de la performance organisationnelle. La mise en œuvre de dispositifs (retour d'expérience, groupes de progrès...) permettant de standardiser et de diffuser les apprentissages.	Starkey (98) Watkins et Marsick (93)
Une « hypothèse de compétence » des salariés qui autorise un minimum de supervision hiérarchique et des structures organisationnelles aplaties.	Handy (95)
Un apprentissage collectif porté par des « acteurs relais » diffusant les nouvelles idées dans l'organisation. Des processus de socialisation et d'interaction sociale entre individus permettant l'émergence de « communautés de pratiques »	Watkins & Marsick (93) Senge (90) Duguid (91)
Une exploitation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (bases de données, intranet...) afin d'organiser un partage et un accessibilité de l'information en interne.	Burgoyne, Pedler, Boydell (91)
Une opportunité pour les salariés de développer un réseau professionnel interne et externe à l'organisation	Kops (97)
Le développement de mécanismes d'incitation destinés à favoriser l'implication personnelle (commitment) : systèmes de rémunération fondés sur une reconnaissance des compétences acquises, ouverture des filières d'évolution professionnelles, interaction formation-organisation...etc.	Amadiou, Cadin (96)
Un accent porté sur la culture organisationnelle autour de démarches intégratrices : qualité totale, redéfinition de l'interface client...etc.	Zarifian (88)

Les pratiques de gestion ci-dessus listées soulignent soit la prééminence de l'apprentissage individuel, soit celle de l'apprentissage organisationnel. Mais, cette revue de la littérature dévoile la même limite que celle que nous avons soulignée dans les travaux du réseau EMES : les indicateurs de dimension territoriale. En effet, les entreprises sociales apprenantes n'ont encore jamais été appréhendées à partir de la dimension territoriale qui se traduit tout autant par un projet de territoire qui correspondrait à un processus d'apprentissage organisationnel que par un territoire de projets (apprentissage individuels), dans une même coordination située à l'échelle locale. Cela nous conduit à réinvestir les interactions entre les systèmes productifs locaux et la région apprenante (*learning region*) (Maillat et Kebir, 1999).

Cette idée est plus ou moins présente dans les travaux de Gianfaldoni (2014) qui propose une analyse comparative d'un Groupement de Développement et d'Insertion Durable (GDID) qu'il qualifie de « *groupe économique solidaire territorialisé* », et de la holding associative La Varappe qu'il associe à un « *groupe industriel à vocation sociale* ». A priori, le GDID serait un idéaltype d'entreprise sociale apprenante faisant du territoire un support d'apprentissage et de production de connaissances. Pour autant, est-ce un exemple de « *learning region* » ?

Citons Maillat et Kebir (1999, p.430) pour engager notre analyse : « *avec l'importance que prennent aujourd'hui les ressources immatérielles dans la dynamique du développement, l'accent est davantage mis sur les ressources construites (compétences, savoir-faire, qualifications, mais aussi manière de faire et d'agir) que sur les ressources données par la nature* ». Ces « *ressources construites* » sont en perpétuelle élaboration, actualisation, supposant une véritable dynamique interactive entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Dès lors, ainsi que l'envisageaient déjà Laundvall et Johnson (1994, p.24) : « *la connaissance est la ressource fondamentale dans notre économie contemporaine et l'apprentissage est le processus le plus important* » car :

- Ils développent une capacité à réagir rapidement,
- Ils permettent de disposer et de mobiliser les « bonnes » ressources au bon moment,
- Ils facilitent la recherche des partenaires compétents le plus rapidement possible.

Par conséquent dans l'absolu, sous cette hypothèse et sous la démarche EMES de trouver un idéaltype, l'entreprise sociale apprenante devient une entreprise dynamique et évolutive au sein de laquelle chaque individu est un apprenti en perpétuelle situation d'expérience, et où l'entreprise elle-même est en interaction avec son environnement en développant des processus territorialisés d'innovations économiques, techniques et sociales ; et des processus complexes d'apprentissage de « *learning by learning* ».

Pour donner corps à notre démarche de construction théorique de l'apprentissage organisationnel des entreprises sociales apprenantes liée à notre recherche d'un idéaltype de l'entreprise sociale apprenante dans le champ de l'insertion, nous choisissons ici de rendre compte d'une étude de terrain sur les associations intermédiaires que nous avons conduite département de la Vendée, afin d'en discuter les principaux enseignements.

### **23- Une première analyse empirique pour comprendre l'émergence des entreprises sociales apprenantes dans le secteur de l'insertion.**

Si l'ensemble des structures de l'IAE sont concernées, se sont plus particulièrement les Associations Intermédiaires (AI) que nous avons retenues dans notre étude de terrain pour le COORACE des Pays-de-la-Loire, en 2013. Nous rappelons ici qu'une (AI) est une entreprise qui met ses salariés à disposition non seulement de personnes morales ou physiques, mais aussi d'administrations publiques locales. Elle assure l'accompagnement et le suivi des personnes dans le cadre d'un projet et d'un itinéraire d'insertion. A ce titre, l'(AI) est un acteur du rapport de prescription à l'échelle d'un territoire où elle initie un dialogue social territorial élargi en faveur de l'emploi et du développement local. Nous retrouvons ainsi notre hypothèse d'entreprise sociale apprenante. Les (AI) organisent des activités ponctuelles sous statut de CDDI<sup>5</sup>, auprès de clients-demandeurs pour lesquels la mise à disposition (MAD) est illimitée, sauf pour les entreprises où elle est limitée à 480 heures sur 24 mois. Au-delà, la MAD concerne soit des entreprises d'insertion (EI) ou des entreprises temporaires de travail d'insertion (ETTI). Dans tous les cas, il s'agit de valoriser les compétences acquises dans le cadre des différentes missions afin d'assurer une formation professionnalisante qui enrichit l'employabilité de la personne (apprentissage individuel). Nous précisons que notre étude exploratoire ne repose que sur 10 AI sur 11 présentes sur le territoire et adhérentes au COORACE<sup>6</sup>.

Comme le souligne Dutailly (1983, p.152) : « *l'étude de l'emploi ne relève pas uniquement de l'économie du système productif : elle ressort également de l'économie sociale, de la démographie, de la sociologie, en particulier pour ce qui est des comportements individuels (de l'aspect demande d'emplois), du système de formation, ou du fonctionnement du marché du travail* ». A la lumière des documents de communication, le plus significatif, semble être l'investissement spécifique de l'AI au service de « son » territoire pour participer à la définition et l'évolution des conditions de réalisation des activités économiques locales.

<sup>5</sup> Contrats à Durée Déterminée d'Insertion.

<sup>6</sup> L'une d'entre-elles en restructuration ne fait pas partie de l'étude.

S'investir localement au service de l'activité économique locale en occupant des personnels temporaires en complément des ressources humaines préexistantes, cela modifie la relation à l'emploi que peuvent avoir les entreprises elles-mêmes (recrutements effectifs ET mise à disposition de personnel), ainsi que la relation à l'emploi que peuvent avoir les individus eux-mêmes (accompagnement vers l'emploi ET maintien en emploi). Nous rejoignons ainsi les travaux sur les coopératives agricoles et leur relation au territoire de Cariou *et al.* (2006) ayant abouti à la conclusion suivante : « *la problématique du nomadisme et de l'ancrage territorial ne relève pas d'un processus d'appariement entre les caractéristiques d'une firme et celle d'un territoire, mais plutôt d'une dialectique firme-territoire au sein de laquelle se construit une interaction potentiellement commune de la firme et du territoire* », d'où résulterait un apprentissage à la fois individuel et organisationnel situé. Or, selon Dejoux (2008, 27-28) : « *la compétence territoriale se définit comme une mutualisation de ressources physiques, matérielles, immatérielles, fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques et l'Etat. Son déploiement doit se réaliser dans un espace collectif de « gouvernance territoriale ». Elle s'élabore à deux niveaux : une compétence clé et l'intégration de compétences professionnelles transférées* ». Sous ce prisme et en distinguant organisations privées lucratives et organisations privées relevant de l'ESS, nous cherchons à évaluer la dimension territoriale des entreprises sociales apprenantes d'insertion au service entreprenant le territoire, au service d'un développement local soutenable.

La méthodologie que nous avons adoptée est celle du *shift-share*. Elle consiste à mettre en place une approche par indicateurs de spécificité (quotient de localisation), qui traduisent les apprentissages à la fois individuel et organisationnel (former les individus et s'adapter aux conditions territorialisées du marché). Nous proposons ici de rendre compte de la méthode d'analyse à partir du cas d'Actif Emploi, l'(AI) qui constitue l'idéaltype d'entreprise sociale sur ce terrain. Le Quotient de Localisation permet de mesurer un avantage ou un désavantage comparatif révélé en emplois situés. Il s'agit de dévoiler les territoires qui gagnent (ou qui perdent) en emplois (créations ou consolidations) selon les secteurs d'activités. Pour nos calculs, nous avons utilisé les données INSEE CLAP 2010, traitées par EPCI, par l'Observatoire de la CRESS des Pays-de-la-Loire.

**Encadré 1 - Indicateurs de spécificité (Quotient de localisation)**

Mesurer l'intensité de la sur ou de la sous-représentation d'un secteur (ici l'ESS, privé hors ESS, et public) dans le territoire observé (infra territoire vendéen), relativement à son poids dans l'ensemble de référence (ici le département de la Vendée).

$X_{ij}$  = effectifs employés dans le secteur  $i$  au sein du territoire  $j$

$X_{.j}$  = emploi total dans le territoire  $j$

$X_{i.}$  = effectifs employés dans le secteur  $i$  dans l'espace de référence ici la Vendée

$X_{..}$  = effectif total dans l'espace de référence ici la Vendée

$$Q_{ij} = \frac{\frac{X_{ij}}{X_{.j}}}{\frac{X_{i.}}{X_{..}}}$$

Ainsi, nous obtenons :

**Remarque :**

Si  $QL > 1$ , alors soit l'activité  $j$  est relativement concentrée dans la zone  $i$ , parce que la fraction de l'emploi qui est située dans la zone  $i$  est plus importante pour l'activité  $j$  que pour les autres activités ; soit, la zone  $i$  est relativement spécialisée dans l'activité  $j$  parce que l'activité  $j$  occupe dans la zone  $i$  une place plus importante qu'ailleurs.



L'indicateur de spécificité n'a pas autre vocation que d'offrir une indication sur la « localisation » des emplois par secteur : ESS, privé lucratif ou public, à l'échelle des bassins de vie et d'emploi structurant le projet de territoire vendéen des AI. Nous sommes donc bien dans une éco-logique (Martinet, 1996) adaptée à la « *learning region* ». Qu'obtenons-nous pour le cas **Actif Emploi** ?

	QLij (associations)	QLij - Secteur ESS	QLij - Secteur privé hors ESS	QLij Secteur public
CC du Talmondais	0,54	0,54	0,40	1,2
CC du Pays de Chantonnay	0,97	0,93	0,77	1,3
CC des Isles du Marais Poitevin	0,29	0,26	0,96	0,5
CC du Pays des Essarts	0,84	0,88	1	0,6
CC du Pays des Herbiers	1,81	2,13	1,8	2,4
CC du Pays Moutierrois	0,29	0,29	0,16	0,84
CC du Pays Mareuillais	0,18	0,18	0,98	0,45
CC du Pays Né de la Mer	0,49	0,85	0,60	1,81

CC : communauté de communes. Traitement P.Glémain (2013).

Dans le cadre d'une offre mutualisée par les (AI) sur ce territoire, il apparaît que nous disposons ici d'un premier **indicateur de spécificité** nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de coopération, de collaboration dans une économie de proximités sociale, géographique, et de secteur d'activités (ESS, privé hors ESS, et public), non seulement en fonction de la localisation des établissements sur le département. L'entreprise sociale Actif Emploi territoires fait advenir le territoire de projets qui est « *au croisement des volontés politiques et des situations économiques et sociales. Ils résultent d'une volonté de coopération (...)* » (CLCBE 2006, p.15), en ce qui nous concerne ici entre les acteurs du tissu productif local, les acteurs des politiques de l'emploi, et les habitants de ce territoire.

En général, on reproche à la méthode d'analyse que nous avons adoptée, son caractère trop agrégé. Pour autant, le secteur ESS est assez bien caractérisé par l'indicateur de spécificité retenu. Cette approche territorialisée présente un certain nombre d'éléments de compréhension de la sécurisation de l'emploi au service de population de bénéficiaires fragiles vis-à-vis de l'entrée ou bien du maintien en emploi. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une analyse de terrain que nous avons conduite en partenariat avec le réseau COORACE des Pays-de-la-Loire. L'activité économique de l'AI Actif Emploi fait face aux caractéristiques territoriales suivantes :

<b>Un territoire très étendu</b>	Les permanences sont éloignées les unes des autres. Les frais et les temps de déplacements sont importants. Usage des NTIC
<b>Des secteurs plus industriels et dynamiques au Nord du territoire</b>	Un secteur qui attire des personnes en recherche d'emploi. Des particuliers et un grand nombre de collectivité locale qui font appel aux services de l'AI. Une activité régulière sur l'année.
<b>Le territoire au Sud, peu industrialisé</b>	Une activité concentrée auprès de particuliers.
<b>Un secteur côtier saisonnalité de l'activité</b>	Les demandes de particuliers (entretien du logement et des espaces verts) prédominent notre activité, et s'étend de mars à septembre. Le travail d'accompagnement au projet est réalisé sur la période hivernale.
<b>Des lieux refuges pour les personnes à faibles ressources</b>	Certaines communes ont une population plus pauvre qui s'installe grâce au coût plus faible du terrain, et des locations.

Le bassin d'emplois de l'AI Actif Emplois est relativement fragile. En effet, sur la période novembre 2011-novembre 2012, l'évolution du nombre de demandeurs d'emplois s'est fortement accrue :

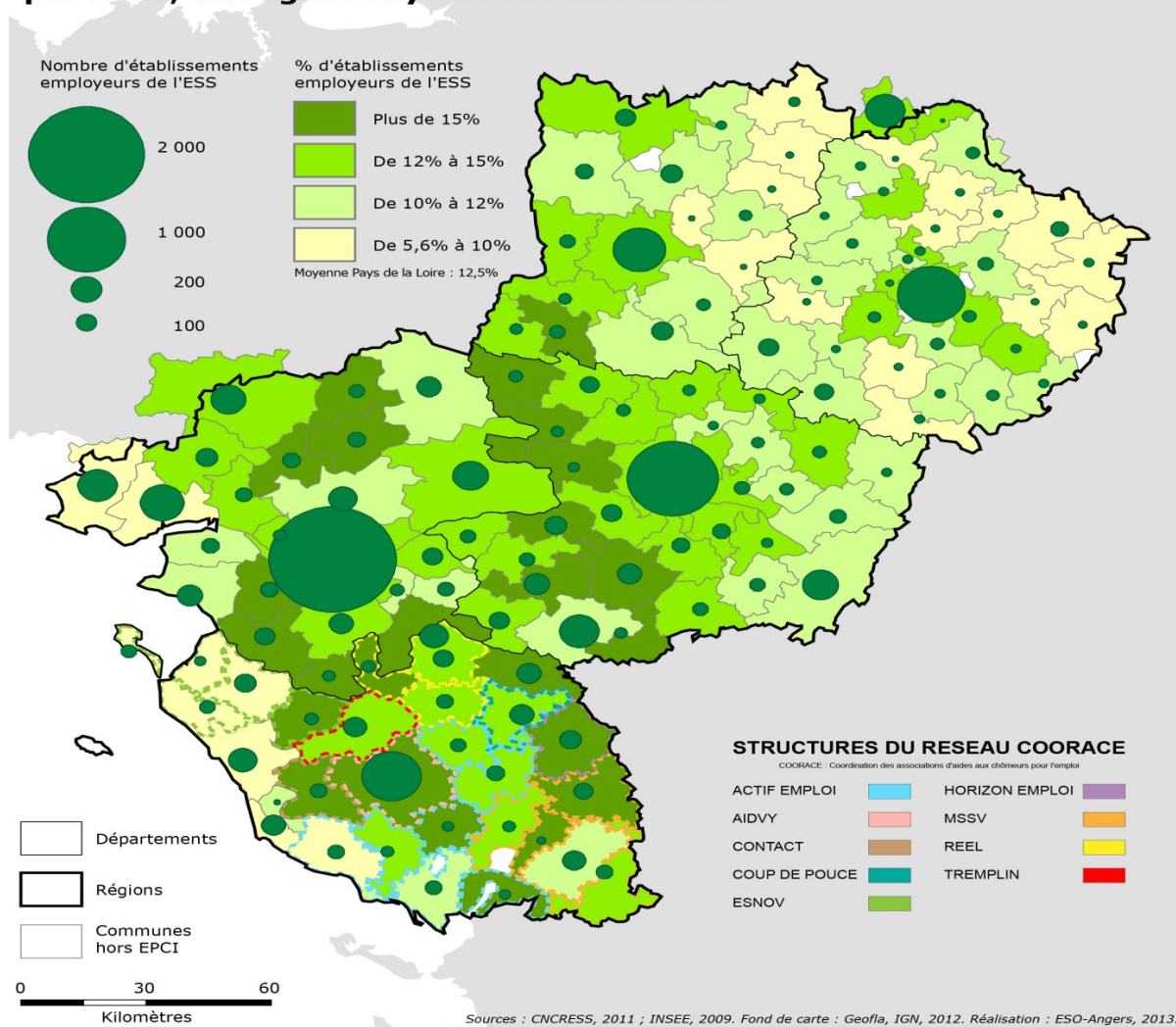
- Evolution du nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A : +11,7%
- Evolution du nombre de demandeurs d'emploi catégorie B et C : + 7,9%
- Evolution du nombre total de demandeurs d'emploi (DEFM A/B/C) : +10,2%

Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et plus, qui représentent 23,3% des demandeurs d'emploi, sont plus affectés par cette évolution annuelle. On note une évolution de + 19,9% pour ce public, et de + 7,1% pour les moins de 25 ans. Ce territoire répond ainsi à la fois de la problématique de la sécurisation de l'emploi, et de la dynamique territorialisée de la GPEC. La question se pose donc de la « soutenabilité »<sup>7</sup> des conditions de travail pour les 50 ans et plus, y compris dans le cadre de ces occupations en emploi sur des fonctions support liées à l'entretien des bâtiments : pénibilité et niveau de rémunération. Ce phénomène est accentué par une densité d'entreprises de l'ESS employeuses relativement moins dense, que dans le reste du territoire.

---

<sup>7</sup> S.Volkoff ; A-F.Molinié, 2013, « Emploi des seniors en Europe : les conditions d'un travail « soutenable » », *Connaissance de l'emploi. Les 4 pages du CEE, septembre 2013*, n°106.

## Les établissements employeurs de l'ESS par EPCI, en région Pays de la Loire en 2012



Paradoxalement, si Actif Emploi est l'une des AI vendéennes les plus dynamiques ce n'est ni par l'implantation locale de grandes entreprises seulement présentes plutôt au nord de son territoire d'action, ni par la coexistence d'employeur de l'ESS dont la surface est limitée eu égard aux autres (AI) et territoires locaux. En revanche, l'activité soumise à forte saisonnalité lui ouvre un champ des possibles dans le cadre du lissage de son activité dans le temps à la fois dans l'entretien des extérieurs chez les particuliers, mais aussi dans celui des activités d'hôtellerie et de restauration, voire de celles liées aux productions et aux activités maritimes. Nous aboutissons dès lors à la conclusion que cette idéaltype d'entreprise sociale développe son habileté organisationnelle en s'adaptant à la fois à des opportunités d'affaires de niche, et à une communauté locale prête à valoriser les compétences portées par les personnes en parcours d'insertion par l'activité économique.

## **Conclusion – L'idéaltype d'entreprise sociale apprenante en insertion : une approche introduisant les indicateurs liés à la dimension territoire dans la définition EMES.**

Au terme de notre travail exploratoire, nous avons démontré l'importance de la dimension territoire dans la caractérisation des entreprises sociales dépassant ainsi la suggestion du local, présente dans les indicateurs de la dimension sociale à travers la communauté. Pour illustrer notre propos, le cas de l'idéaltype d'association intermédiaire Actif Emploi nous a permis de tester des indicateurs d'analyse des tissus productifs locaux, et surtout à ouvert plus explicitement encore la question des processus d'apprentissage tant à l'échelle de l'organisation que des personnes en insertion. Nous avons ainsi commencé à faire émerger l'entreprise sociale apprenante en particulier dans le champ de l'insertion par l'activité économique : *Work Integration Learning Social Enterprise-WILSE*, ajoutant aux WISEs cette dimension d'apprenance qui permet de consolider à la fois la force du collectif qui structure ces entreprises sociales particulières, et la convergence de projets individuels vers un projet commun territorialisé pour un développement local socialement soutenable.

Le cas de l'AI que nous avons présenté ici n'est pas isolé. En effet, nous avons conclu aux mêmes enseignements pour les neuf autres AI que nous avons observées sur ce territoire départemental de la Vendée en France. Pour autant, nous avons commencé à ouvrir notre analyse à l'échelle nationale. Pour ce faire, nous partons d'un autre idéaltype exploratoire : ACCES-REAGIS, une structure portant ateliers et chantiers d'insertion, qui nous offre une autre grille de lecture de ce que sont les groupements solidaires territorialisés d'Entreprise d'Insertion par l'Activité Economique (EIAE). Notre nouveau cas est singulier car il est l'héritier de la coopération historique au sens de Lasserre (1959, p.11) qui « *est née dans le même milieu social, à la même époque, de la même misère prolétarienne et de la même oppression, sous l'impulsion du même esprit que le syndicalisme et le socialisme. Elle exprime les mêmes aspirations profondes, la même conception de la vie* ».

L'association ACCES naît en 1987 en profitant de la Loi Seguin. L'Association Cantonale des Chômeurs des Environs de Savenay (ACCES) présente la singularité d'avoir été initiée par un mouvement de « privés d'emplois » eux-mêmes, sur un territoire mêlant mouvement ouvrier (les Chantiers de Saint-Nazaire ne sont qu'à quelques kilomètres de Savenay) et mouvement agricole (des activités d'élevage et de maraîchage animent le territoire des Marais de Brière). C'est donc bien un mouvement social territorialisé constitué autour des questions d'emplois, d'agriculture et d'industrie, qui serait à l'origine de la force collective qui structure ACCES-REAGIS encore aujourd'hui. A la fin des années 1990, le Conseil Général de la Loire-Atlantique décide de confier à des associations innovantes la gestion de projets pour lutter contre le chômage. ACCES décide alors en 1996 de se rapprocher d'une association du Canton voisin de Pontchâteau REAGIS présentant le même esprit coopératif, afin « *d'unir leurs forces, de s'associer dans une œuvre commune, afin d'améliorer ensemble les conditions d'existence de chacun et de tous* » (Lasserre 1959, p13-14). En 1998, ACCES et REAGIS fusionnent en actant trois principes forts que nous spécifions ci-après :

- La volonté de mettre en place des dispositifs d'insertion en tant que partie prenante du développement de l'activité économique locale (logiques de collaboration, de mutualisation, et de coopération),
- La volonté de développer l'activité économique locale pour répondre aux besoins situés, repérés dans le cadre d'une large concertation avec le tissu économique et social local (opportunités d'affaires territorialisées),

- La volonté de se mettre au service d'un modèle de développement local socialement soutenable, environnementalement responsable, pour créer de l'emploi pérenne et non du profit (modèle d'insertion basé sur la sécurisation de l'emploi situé).

Cette fusion résulte de la volonté commune de ces deux associations appartenant à des territoires voisins : « *de faire du développement local avec des activités d'utilité sociale pour créer de l'emploi* » (ACCES-REAGIS, 2013). Deux remarques sont à faire ici. D'une part, de nombreux travaux sur les SIAE ont oublié ce rapport particulier au territoire - au-delà du simple ancrage - qu'observent les EIAE territorialisées, en particulier quand elles portent des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) et des Associations Intermédiaires (AI). C'est le cas d'ACCES-REAGIS qui lie production effective de biens et de services et mise à disposition de salariés. A ce titre, « notre » idéaltype d'entreprise sociale apprenante d'insertion (ESAI) diffère des deux modèles de groupement étudiés par Gianfaldoni (2014), par exemple. Le modèle économique d'ACCES-REAGIS nous amène à réfléchir à partir de ce que nous appelons la « *constellation d'opportunités d'affaires* », plutôt qu'en termes de groupement. En effet, hormis l'effet fusion originel que nous avons évoqué, nous observons plutôt une stratégie de diversification d'opportunités d'affaires situées<sup>8</sup> par « contagion », que par regroupement global.

L'analyse d'ACCES-REAGIS nous permet d'analyser le modèle d'apprentissage dont l'objectif est de « *former par le travail* » rejoignant celui des « *entreprises d'apprentissage professionnels* » (EAP) créées en 1987 en Belgique (Nyssen et Grégoire, 2003) à la différence près, qu'elle ne focalise pas sur la seule cohorte des 18-25 ans. Sinon, il s'agit bien d'une EIAE similaire aux entreprises sociales d'insertion belges définies par Nyssens et Grégoire (2003, p.3) comme : « *un modèle d'entreprise sociale qui repose sur une initiative venant d'un groupe de citoyens, qui intègre une dimension de service élargie et l'ouverture à la communauté locale, tout en mettant l'accent sur un degré élevé d'autonomie et de prise de risque liées à une activité continue de production* ». C'est en cela que le modèle d' « entreprise sociale apprenante » d'ACCES-REAGIS et du Réseau français Chantier Ecole, se rapproche du modèle EAP expérimenté d'ailleurs à la même période en France et en Belgique.

Pour terminer, il s'agit maintenant pour nous de mettre en évidence comment le processus d'accompagnement innove le modèle d'affaires de l'entreprise sociale apprenante, à la fois dans son processus de création de valeur sociale mais aussi dans ses modes de management et de gouvernance et modifie le métier des entreprises d'insertion et les systèmes de gestion adossés à celui-ci, ainsi que les politiques sociales conduites par les administrations publiques locales dans le cadre de la décentralisation (ou délégation de responsabilité au local de l'Etat Providence). Nous faisons l'hypothèse que les différents systèmes d'activité qui articulent le fonctionnement d'une entreprise sociale apprenante sont en situation d'interdépendance, et que les liens de couplage qui existe entre l'activité spécifique d'accompagnement et celle plus générale de management et de gouvernance doivent, de ce fait, être explorés, notamment pour faire ressortir les caractéristiques de ces relations nées de l'interdépendance des activités. Là aussi nous chercherons au travers d'une approche comparative à distinguer les différentes configurations organisationnelles possibles.

---

<sup>8</sup> Nous avons déjà sollicité cette notion « d'activité située » dans nos travaux en Finances Solidaires (Glémain, 2008) qui établissent un pont territorial entre l'individu et la société dans laquelle il évolue, et le modèle économique au sein duquel il est acteur.

On remarque que l'expérimentation du certificat de qualification professionnelle (CQP) « salarié polyvalent » pourrait non seulement permettre aux bénéficiaires de renouer avec la formation en travaillant pour renouer avec l'emploi (CEDEFOP, 2013), mais aussi de penser le modèle d'affaires reposant sur une forme de processus entrepreneurial collectif au service d'un projet de territoire portant développement local soutenable. Les définitions de la compétence sont multiples, mais ont en commun trois facteurs : elles sont comprises comme une combinaison entre un savoir agir en situation concrète et la mobilisation de ressources plus abstraites (Dietrich, 2010), elles constituent un construit social, et ce faisant elles font l'objet de conflits et de compromis provisoires au sein des entreprises sur sa définition et sa reconnaissance (Dietrich 1997 ; Scouarnec 2000 ; Segrestin 2004). La définition de la compétence est davantage malaisée à circonscrire lorsqu'elle s'applique à l'échelle d'un territoire, car elle n'est plus définie uniquement par le monde de l'entreprise, mais également par les acteurs publics, désireux d'insérer dans ce dispositif des individus durablement éloignés de l'emploi. Ainsi, pour Sue (1994), le passage d'une société dominée par le travail à une société du temps libéré modifie la nature et les formes d'acquisition des compétences comme leur utilisation. De ce fait, les compétences se développent hors champ professionnel, et échappent au système de formation et aux classifications professionnelles classiques. Le tableau suivant synthétise les deux aspects de la compétence :

	La compétence au sens strict	La compétence au sens large
Logique porteuse	GPECT selon une logique construite	GPECT selon une logique prescrite
Acception de la compétence	La compétence relève uniquement du monde professionnel	La compétence relève également de l'expérience quotidienne non professionnelle
Domaines de la compétence	Domaine professionnel uniquement	Domaine extra professionnel uniquement (familial et amical, associatif, personnel)
Valorisation de la compétence	Aisée car validée socialement et par la sphère professionnelle (certificats, diplômes, VAE, carrière organisationnelle)	Malaisée car non reconnue par le monde professionnel (portefeuille de compétence, recrutement par simulation)
Sphère concernée	Les marchés primaires et secondaires de l'emploi	Le secteur de l'insertion

La question de la reconnaissance d'une compétence nécessite de prendre en compte non seulement le champ professionnel, mais également le champ hors professionnel (expérience personnelle, sociale) vu comme une biographie de ses occasions d'apprentissages et acquisitions. Cette reconnaissance requière également de la part de la personne une certaine réflexivité, amenant à transformer les événements en expériences, et en apprentissages. Si « *en droit français* », comme le rappelle Guittou (2008, p.23), « *la politique de l'emploi n'a pas vocation à être décentralisée, mais territorialisée, c'est-à-dire élaborée et pilotée par le niveau central et mise en œuvre de manière déconcentrée par le service public de l'emploi local* », la territorialisation en tant que processus méritera d'être précisée.

Rejetant le fait que : « *le recours au territoire (puisse) être porteur d'un risque d'enfermement localiste* » (Berthet 2008, p.101), nous affirmons que la dimension territoire est pertinente à deux titres. D'une part, elle est caractéristique d'un certain milieu : le rural qui, de fait, nous amènent à considérer les entreprises sociales apprenantes plutôt sur cet idéaltype de territoire, revoyant les Régies de Quartiers à d'autres études. D'autre part, ainsi que le souligne la DARES (2013) : « *L'implantation d'une entreprise ou d'un organisme d'intérêt général (OIG) dans des territoires ruraux de faible densité ou en déclin démographique donne également droit à des exonérations de cotisations sociales patronales et des exonérations fiscales. Dans ces zones de revitalisation rurale (ZRR), ces avantages visent à favoriser la création d'emplois et d'activités.*

En 2011, plus d'un tiers des communes sont classées en ZRR<sup>9</sup>, regroupant 8 % de la population française » ; il est donc important de prendre en considération l'ensemble des entreprises portant des emplois qu'elles relèvent du secteur privé lucratif, du secteur public ou du secteur de l'ESS. Ce que ne font pas les analyses habituelles des entreprises d'ESS.

### **Bibliographie indicative :**

S.Adam (dir.), J.Amstutz, G.Avilès, M.Caimi, L.Crivelli, D.Ferrari, D.Pozzi, D.Schmitz, B.Würthrich, D.Zöbelli, 2014, « Work Integration Social Enterprise in Switzerland : Results from an Empirical Survey », international workshop for ICSEM-SOCENT, La Roche-en-Ardenne, octobre, Belgique.

C.Baron, B.Bouquet, P.Nivolle, 2008, *Le territoires de l'emploi et de l'insertion*. Paris, L'Harmattan.

M.Basset, I.Denoix, J.Lebossé, 1990, *L'origine des besoins financiers des entreprises d'insertion*. Etude pour la DIIJ, Argos, décembre 1990.

Th.Berthet, 2008, « Usages de la proximité dans l'action publique en matière d'emploi-formation », p.85-104 dans Baron *et al.* (2008).

R.Boudon, Ph.Besnard, M.Cherkaoui, B-P.Lecuyer (dir.), 1993, *Dictionnaire de la sociologie*. Paris, Larousse.

M.Capron, F.Quairel-Lanoizelée, 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux et stratégies*. Paris, La Découverte-Alternatives économiques.

Y.Cariou, S.Fournie, F.Wallet, 2006, « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement Durable & Territoires*, Varia, mis en ligne le 10 janvier 2006. URL : <http://developpementdurable.revues.org/1881>

M.Chauvière, 2014, « De quelques usages sociocognitifs des Institutions et des Dispositifs », pp.17-27, dans M.Becquemin et Ch.Montandon (dir.), 2014, *Les institutions à l'épreuve des dispositifs. Les recompositions de l'éducation et de l'intervention sociale*. Rennes, collection « Des Sociétés », Presses Universitaires de Rennes

CLCBE, 2006, *Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi*. Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement.

P.Colombié, E.Pillet E., 2006, *Guide pratique - Entreprise sociale et solidaire : Créer, gérer et développer une structure*, Editions d'Organisation, Collection : Guide pratique

DARES, 2013, « Les embauches exonérées dans les territoires défavorisés en 2011 : poursuite de la baisse en zones franches comme en zones de redynamisation urbaine, redressement en zones de revitalisation rurale », *Dares-Analyse*, juillet 2013, n°043.

---

<sup>9</sup> Nous avons placé en Annexe 1 quelques informations issues de la DARES (2013) au sujet de ces territoires.

- A. Dietrich, 2010, *Le management des compétences*, Paris, Vuibert
- A. Dietrich, 1997, « La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et Comprendre- Annales des Mines*, n° 49, septembre, 1997, pp. 71-82
- C.Dejoux, 2008, *Gestion des compétences et GPEC*. Paris, Dunod.
- G.Durand, (1990). *Structures anthropologiques de l'imaginaire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- J-C. Dutailly, 1983, *La dynamique du système productif*. Paris, Economica.
- B.Eme, L.Gardin, 2001, « Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France », *Working Paper 02/01-European Research Network EMES*.
- L. Gardin, J-L.Laville, M.Nyssens (dir.), 2012, *Entreprise sociale et Insertion, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Y.Hasenfeld, E.Garrow, 2012, "Nonprofit Human-Service Organizations, Social Rights, and Advocacy in a Neoliberal Welfare State", *Social Service Review*, Vol. 86, No. 2 (June 2012), pp. 295-32
- P.Gianfaldoni, P., 2014, *Concentration et partenariat en économie sociale et solidaire : La figure émergente de pôle territorial de coopération économique*, XIV<sup>e</sup> Rencontres du RIUESS, mai 2014, Lille.
- P.Gianfaldoni, 2014, « La constitution de groupes associatifs dans l'IAE », *RECMA*, n°333, juillet, pp.91-106.
- P.Glémain, G.Caire, S.Nivoix, 2014, *De la solidarité sociale à la responsabilité sociétale de l'entreprise bancaire coopérative : vers quel modèle économique de « banque locale » allons-nous ?*, ORESS Cahier n°1, CRESS Pays-de-La Loire.
- A.Grimand, 1999, *L'entreprise apprenante : une conceptualisation inachevée*, 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Chatenay-Malabry : 26-28 mai
- J-A.Kerlin, 2006, "Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences", *Voluntas*, 17(3), 246-262
- D-H.Kim, 1993, "The link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall (37-50).
- R.Sue, 1994, *Temps et ordre social*. Paris, PUF.
- D.Maillat, L.Kebir, 1999, « Learning regions et systèmes territoriaux de production », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 3, pp. 429-448
- M.Nyssen, J.Defourny, 2012, "The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective", *WP n° 12/03*, EMES.



M.Nyssen, O.Grégoire, 2003, « Les entreprises sociales d'IAE en Belgique », WP n°02/03, EMES.

B.Pecqueur, 1989, *Le développement local*. Syros, Alternatives Economiques

A. Scouarnec, 2000, «Mesures des effets sociaux des pratiques de gestion par les compétences». Audit social et progrès du management, Actes de la 2e université de printemps de l'Audit social, Marrakech, Maroc, pp. 335-346

P.Senge, 1991, *La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Editions, Paris, 1991.

D. Segrestin 2004, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris

S. Whul 1996, *Insertion : les politiques en crise*, Paris, PUF.