

CAHIERS DE RECHERCHE URBAINE

LES ENTREPRISES
SOCIALES D'INSERTION
EN VALAIS : VERS UNE
ÉCONOMIE INCLUSIVE ?

Quatre études de cas

N.º 2

© Copyright 2014, Editions de l'Observatoire
Observatoire Universitaire de la Ville et du Développement Durable
Institut de Géographie et Durabilité
Faculté des Géosciences et de l'Environnement
Université de Lausanne
Dorigny - Géopolis
CH - 1015 Lausanne
e-mail : antonio.dacunha@unil.ch
site web : <http://www.unil.ch/igd>
exécution : Atelier Nunes e Pã, Lda / Porto / Portugal
2014

Tous droits de reproduction, y compris par la photocopie,
de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays.



AVRIL 2014

LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION EN VALAIS : VERS UNE ÉCONOMIE INCLUSIVE ?

Quatre études de cas

Antonio Da Cunha
Marine Buchs
Filippo Rivola

AVANT-PROPOS

Situation particulière que celle du signataire de cet avant propos...

Comme chef du Service cantonal valaisan de l'action sociale, il a participé activement à la définition des conditions cadres de reconnaissance des entreprises sociales valaisannes. La priorité était alors de leur trouver une place compatible avec les législations fédérales et cantonales sur la protection sociale, tout en veillant à ne pas heurter les organisations patronales et syndicales, les sensibilités politiques cantonales et communales, sans oublier la finalité de l'exercice, à savoir favoriser l'insertion professionnelle de personnes écartées du marché du travail, et ceci au meilleur coût possible. Quadrature du cercle....

Comme mandant de l'étude confiée à l'Observatoire Universitaire de la Ville et du Développement Durable (Université de Lausanne), il s'interrogeait sur la pertinence et la cohérence du dispositif valaisan dans lequel il était directement impliqué. Les conditions cadres posées répondaient à quelles attentes ? Celles de la politique et du service qui ont besoin d'actes visibles pour exprimer leur dynamisme, celles des organisations professionnelles qui redoutent toute forme de concurrence, celles des initiateurs de projets qui cherchent à appuyer leur enthousiasme sur un soutien public indispensable, sans toujours inscrire leur action dans une vision globale, celles enfin des bénéficiaires de prestations qui n'ont cure des problématiques politiques et corporatistes, mais demandent des solutions concrètes pour sortir de leur marginalité professionnelle ? A toutes ces attentes, probablement, chacune d'entre elles étant en soi légitime. Mais à vouloir répondre à tout, finit-on par répondre à quelqu'un ?

Il fallait se poser la question et soumettre le dispositif valaisan à un regard externe, quitte à ce que la démarche mette en évidence des limites, des incohérences, voire des contre-résultats relatifs à la finalité de l'exercice, l'insertion professionnelle. On a toujours le sentiment d'avoir fait au mieux et au plus juste, et la perspective de la critique met toujours l'égo en danger. Pourtant, en la refusant, on se condamne à pétrifier la créativité et à geler toute initiative, les siennes propres et celles de autres.

Situation particulière aussi à la réception de l'étude de l'UNIL. Le soussigné n'est plus chef du service de l'action sociale et, entre autres activités privées, assume un mandat de

développement et de suivi de l'une des entreprises sociales étudiées, Nestor. Il mesure, sur le terrain et dans une autre position, les potentialités et les limites d'un modèle qu'il a largement contribué à poser et règlementer. Il a donc une double lecture du rapport. D'une part, il reçoit les remarques et propositions à la lumière du mandat donné, à savoir la pertinence et la cohérence du cadre de référence mis en place par le Département de la santé, des affaires sociales et de la culture et le Service de l'action sociale. Mais il lit aussi les mêmes remarques à la lumière de l'expérience du terrain qui donne une perspective différente de la réalité. Et parfois ces deux lectures se contredisent. Un exemple...

Le soutien des entreprises sociales valaisannes est dégressif, sur 3 ans. Pour assurer la compatibilité avec l'art 23 al 3bis de la LACI, il a été calqué sur le principe de l'AIT fédérale prévue par l'assurance-chômage. En effet l'AIT n'exclut pas le chômeur de la possibilité de reconstituer des droits aux prestations de l'assurance. Vu sous l'angle du positionnement des entreprises sociales vis-à-vis de la LACI, cette forme de soutien à l'emploi ne contrevient pas aux dispositions de l'art 23 al 3bis, et elle n'a d'ailleurs pas été contestée par le SECO. D'un point de vue légal et politique, on peut donc dire que le modèle valaisan de subventionnement est pertinent et justifié.

Pourtant la réalité et le droit ne sont pas toujours superposables. Si l'alignement sur l'AIT (avec une dégressivité sur 3 ans et non 6 mois) est politiquement correct, compte tenu des marges de manœuvre existant en 2011 après l'adoption de la 4ème révision LACI, il occulte le fait qu'une entreprise sociale ne peut être comparée à une personne au bénéfice d'une mesure de soutien au retour à l'emploi, et ceci pour une raison très simple.

L'AIT postule qu'au terme de la mesure, l'employé a recouvré sa pleine capacité de travail et qu'il peut être engagé aux conditions usuelles du marché de l'emploi. En appliquant le même raisonnement pour une entreprise sociale, on devrait dire qu'au terme de la période de soutien de 3 ans, elle est en mesure de fonctionner comme une entreprise normale en assurant sa pérennité par son seul chiffre d'affaire commercial. Elle ne peut plus alors assumer son rôle d'accompagnement des personnes dans le parcours de recouvrement de leur autonomie, activité qui a un coût non transférable sur le prix de la prestation au client. Or la mission d'une entreprise sociale est justement d'être un perpétuel recommencement de l'accompagnement socio-professionnel avec de nouvelles personnes. Evidemment, au terme de la période de 3 ans, restent les coûts d'encadrement des stages pratiques et la possibilité d'obtention d'AITs. Ces soutiens à la prestation ne permettront cependant que difficilement d'assumer le 40% des coûts non couverts par le chiffre d'affaire commercial. C'est la raison pour laquelle ces 40% devraient être répartis entre coûts d'encadrement, AITs et un socle de subvention de l'ordre de 15 à 20%.

L'activité non marchande ne peut être financée que par un soutien public ou par des fondations. On rétorquera cependant que le capital des fondations doit servir l'innovation, l'émergence de projets nouveaux ou qui n'entrent pas directement dans le cadre des tâches étatiques. L'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues du marché de l'emploi est la tâche prioritaire des assurances sociales et de l'aide sociale. La renvoyer à la responsabilité d'organisations privées reviendrait à admettre que la protection sociale n'est plus, ni un devoir de société, ni un droit du citoyen, mais seulement une obligation morale non-contraignante. Ce serait grave....

Au-delà de l'étrangeté amusante de la divergence des points de vues de l'ancien chef de service et de l'actuel responsable de projet d'entreprise sociale, on peut esquisser quelques lignes de force pour accompagner la lecture du présent rapport :

1. Le domaine des entreprises sociales est un champ encore largement méconnu et peu maîtrisé, que ce soit au niveau des définitions, de l'organisation ou du positionnement vis-à-vis des acteurs de l'économie et de la politique.
2. L'apprentissage et la maîtrise du développement des entreprises sociales passe quasi obligatoirement par des expériences, des projets pilote, avec leur cortège de tâtonnements, d'erreurs et de corrections. Paradoxalement il faut y voir une force plutôt qu'une faiblesse. C'est au travers de remises en question et de réajustements successifs que les entreprises sociales et aussi les organismes qui les financent pourront consolider les modèles et asseoir leur légitimité et leur pérennité dans un environnement économique concurrentiel.
3. S'il fallait poser une règle, une seule, elle tiendrait en quelques mots. « Oser entreprendre, accepter de se remettre en question, et être capable de changer d'avis et de stratégie ».
4. Les entreprises sociales ne sauraient être réduites à une forme particulière de travail social, coupé de l'économie. Elles ne peuvent pas plus être réduites à une niche particulière non-concurrentielle de l'économie, une sorte de ghetto professionnel coupé de l'objectif de retour à l'autonomie personnelle dans un marché du travail ouvert ou semi-ouvert.
5. Le double ancrage des entreprises sociales dans le monde du social et celui de l'économie oblige la mise en place d'un partenariat structuré quadripartite entre organisations sociales, syndicales, patronales et pouvoirs publics. Il en découlera inévitablement des incompréhensions, des tensions, des négociations et des solutions.

6. Ce partenariat sera réellement constructif, pour autant que les représentants du monde social osent se poser en interlocuteurs et non en victimes, arrivent à dépasser le pré carré des intérêts sectoriels pour défendre un projet de société, soient en mesure de distinguer et de justifier les coûts de production, les coûts sociaux de reformation, les recettes commerciales et les subventions publiques ou privées, qu'ils acceptent enfin de mettre sur la table de la discussion les livres de comptes. Beau programme!

7. La concurrence n'est pas un problème mais un paramètre à intégrer dans la négociation. Les activités commerciales sont par définition concurrentielles. Il y a un produit et un coût et un autre produit identique et un autre coût. Le client choisit ce qui lui paraît le mieux avec des critères de prix et/ou de qualité. Les prestations d'accompagnement sont par définition non-concurrentielles, sauf si on les considère comme produit mis en concurrence entre diverses organisations sociales. Encore faut-il être en mesure de les distinguer clairement. Si on y parvient, les reproches de dumping salarial, de prix cassés par subventionnement, de concurrence déloyale tombent. La Coop et la Migros sont en concurrence et cela ne pose de problème à personne.

L'analyse proposée par l'UNIL concerne le Valais, avec ses règles propres et quatre entités ou entreprises, avec leurs spécificités. Elle ne saurait répondre à toutes les questions, ni poser de conclusions péremptives sur ce qui est juste ou non, sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Ce n'était pas l'objet du mandat. Au travers de quatre exemples particuliers, de l'observation de leur organisation, de leur fonctionnement, des réussites et des incertitudes, l'étude interroge tous les acteurs de la politique. Les entreprises sociales se donnent une mission particulière au service de personnes plus ou moins exclues de la société. Elles sont aussi un révélateur des fragilités et des incohérences d'un système économique et social. Ce n'est pas un hasard si, insignifiantes en termes de chiffre d'affaire global et de nombre d'emplois, elles soulèvent tant de passions et de craintes caricaturales ou contradictoires que l'étude montre bien.

L'analyse de l'UNIL n'est pas à lire comme un rapport d'évaluation donnant de bonnes et de mauvaises notes aux règles de l'administration cantonales et à quatre entreprises sociales qui doivent s'y conformer. Elle ouvre un débat et pose les jalons de réflexions et de négociations futures à entreprendre immédiatement, en Valais et ailleurs.

L'ancien chef de service et l'actuel chef de projet d'entreprise sociale se sont mis d'accord sur cette grille de lecture !

Simon Darioli

Ancien chef du Service de l'action sociale (1995 - 2013)

Consultant (SD Conseils SA) chargé du développement et du suivi de Nestor (2014 - ...)

RÉSUMÉ

Depuis les années 1990, la prise en charge des personnes en situation de vulnérabilité sociale a connu différents changements portant notamment sur l'offre de prestations offertes et les pratiques professionnelles en matière d'assistance et de soutien à l'insertion. La plupart des débats autour de ces interventions portent sur l'articulation et la tension entre responsabilité et solidarité. Cette question est toujours au cœur des controverses sur l'Etat social et ses différents régimes. Si certains reprochent aux programmes sociaux de favoriser une déresponsabilisation des individus et de les placer dans un rapport de dépendance, d'autres soutiennent que leur autonomie et, partant, leur responsabilisation ne sont possibles que s'ils bénéficient d'un minimum de sécurité et de moyens.

En Suisse, comme dans d'autres pays européens, l'issue de ce débat a encouragé le passage à des politiques actives de plus en plus axées sur l'idée de la nécessité d'un retour rapide à l'emploi et la réintégration par l'emploi. La notion « d'activation » implique que toute personne ayant épuisé ses droits d'assurance ou qui ne peut trouver d'emploi se voit proposer une formation ou une mesure adéquate. Ce principe a ensuite évolué vers des stratégies de mise en activité et de renforcement des compétences. La culture de l'intervention sociale devient celle d'un accompagnement vers l'autonomie passant par une réinsertion dans le marché du travail, synonyme non seulement de cohésion et d'intégration sociale mais également d'autonomie financière par rapport aux dispositifs sociaux. C'est à l'issue de ces réajustements qu'on assiste à la naissance de certaines formes d'entreprise sociale, à l'initiative en particulier d'organisations à but non lucratif, considérées par la littérature comme le terrain naturel de ce type de structure productive.

En Suisse, la 4^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage (2011) a servi de catalyseur au développement récent des entreprises sociales. La politique du marché du travail vise à réinsérer les demandeurs d'emploi dans la vie active le plus rapidement possible. Selon le Conseil fédéral, il faut se focaliser sur la réinsertion sur le premier marché du travail. La révision de la loi vise notamment à empêcher que des programmes d'emploi temporaire soient organisés dans le seul but de générer des périodes de cotisation. Le nouvel alinéa 3bis de l'article 23 a justement comme

objectif de « garantir que seule une activité lucrative normale, et non la fréquentation d'une MMT (mesure du marché du travail), donne droit à l'indemnité de chômage ».

Dans cette recherche nous sommes partis de l'hypothèse que les entreprises sociales d'insertion constituent un levier économiquement viable permettant d'offrir des conditions favorables d'inclusion sociale et professionnelle des bénéficiaires les plus vulnérables en leur proposant une activité dans le premier marché du travail. Autrement dit, les entreprises sociales peuvent constituer une réponse adaptée à l'injonction formulée dans la nouvelle législation. Dans cette perspective, le soutien aux initiatives des entreprises sociales peut se présenter comme un axe pertinent des politiques d'insertion sociale par le travail. Toutefois, quelques questions demeurent.

Les entreprises sociales ont comme caractéristique commune la production d'une valeur ajoutée économique et d'une valeur ajoutée sociale. La multiplication des expériences et la pluralité des législations cantonales propre au fédéralisme révèlent une grande diversité de pratiques. Dans les cantons, les activités et les modes d'organisation de ces entreprises sont aussi très diversifiés. Au-delà de leur diversité, comment assurent-elles le succès de leur double mission ? Quelles contraintes leur sont imposées par ce choix ? Peuvent-elles être économiquement viables à moyen ou long terme ? Le financement public d'une partie de leurs activités est-il légitime ? Que doit-il couvrir : la moindre productivité du salarié en parcours d'insertion ? L'encadrement nécessaire et le coût social qui en résultent ? Les accompagnements socioprofessionnels exigés ? À quelles conditions ?

La recherche mandatée par le Service de l'action sociale du Canton du Valais vise à apporter quelques pistes de réflexion permettant de cheminer dans ces questionnements. Elle comporte une analyse documentaire et une enquête qualitative portant sur la perception des acteurs concernés par l'activité de quatre structures innovatrices (Valtex, Nestor, TopJob, La Thune). Réalisée par l'Observatoire Universitaire de la Ville et du Développement Durable (Institut de géographie et durabilité, Université de Lausanne), elle répond à trois objectifs principaux :

- dessiner les profils (infrastructures, ressources, taux d'encadrement, résultats, etc.) de quatre entreprises sociales valaisannes, identifier leurs vocations spécifiques, les situer les unes par rapport aux autres ;
- identifier et analyser les perceptions croisées des « parties prenantes » (directeurs de structure, associations patronales, syndicats, participants, bénéficiaires, etc.) à leur égard, notamment du point de vue de leur positionnement envers le premier marché du travail ;

- explorer les défis à relever par les entreprises sociales et l'ensemble des acteurs en présence, en matière de formation et de création d'emplois pour des personnes fortement fragilisées.

Le rapport est organisé en trois parties principales. La première décrit brièvement la problématique générale et la démarche mobilisée. La deuxième partie décline le profil des quatre entreprises et analyse les visions et les perceptions des acteurs concernés à l'égard de leur fonctionnement et de leurs performances. Ensuite, le point de vue des bénéficiaires est aussi abordé. En guise de conclusion, le rapport propose quelques recommandations visant à clarifier le rôle de ces entreprises et à renforcer leur activité en tant que vecteurs d'insertion de personnes fortement fragilisées dans la vie économique.

Les quatre structures décrites dans cette recherche - *La Thune, Valtex, Nestor et TopJob* - inspirent des manières de faire diverses mais offrant des pistes pertinentes pour un dépassement positif des situations d'éloignement du marché de l'emploi d'une partie croissante de la population. Au moment de l'enquête leurs activités concernaient environ 70 bénéficiaires. Le croisement de l'analyse documentaire et des visions des différents acteurs concernés par leurs activités met en évidence une reconnaissance générale de leur utilité. C'est un premier constat majeur. Il consacre l'importance de leur statut particulier à la fois en tant que dispositifs de la création d'une valeur ajoutée et en tant qu'outils d'accès des populations les plus précarisées à l'emploi. Face à ce constat généralement partagé, la recherche met aussi en évidence que le développement des entreprises sociales doit faire face à de multiples contraintes. La réalité du terrain montre une situation fragile qui met en danger la pérennité à long terme des entreprises sociales. Ce deuxième constat témoigne de la nécessité d'une réflexion sur les modalités de soutien collectif à apporter au développement de ces formes innovantes d'entrepreneuriat social.

L'enquête auprès des responsables de structure, des bénéficiaires et des partenaires sociaux a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses des entreprises sociales, mais aussi les opportunités qu'elles offrent en matière d'insertion par le travail. Les responsables des entreprises se soucient des exigences des partenaires sociaux et institutionnels qui tendent à privilégier de façon trop accentuée l'aspect économique et la mobilisation de méthodes managériales visant un niveau élevé d'autofinancement. Ces exigences peuvent obliger l'entreprise à mettre l'aspect social au deuxième plan. Les prises en charge en matière d'accompagnement social et de formation peuvent alors être affaiblies. Les entretiens avec les bénéficiaires ont mis en évidence le problème posé par un niveau de rémunération en-dessous de

leurs attentes. Les syndicats trouvent aussi cet aspect problématique. Ils signalent le « risque d'exploitation » d'une force de travail qui ne serait pas payée à sa juste valeur. En revanche, les organisations patronales expriment des critiques quant aux aides financières qui sont attribuées à ces structures par l'Etat et disent leurs craintes d'une concurrence à des prix bradés.

Les entreprises sociales font ainsi face à des injonctions contradictoires. Elles devraient améliorer leurs marges afin de pouvoir mieux rémunérer leurs salariés et répondre aux critiques syndicales et aux attentes des bénéficiaires. Une telle démarche exigerait non seulement qu'elles compriment leurs « coûts d'encadrement » mais aussi qu'elles investissent de nouveaux marchés au-delà des « segments de niche » sur lesquels se déploie une partie de leurs activités. À court terme, leur viabilité économique dépendra de toute manière du financement des coûts de formation et d'accompagnement social par les pouvoirs publics. Mais l'extension de leurs activités rencontrerait alors les réticences des organisations patronales qui se sentent menacées par une concurrence nourrie artificiellement à leurs yeux par des aides publiques. C'est le problème de la quadrature du cercle.

Les entreprises sociales mettent en mouvement une pluralité d'acteurs, de dispositifs organisationnels et de projets activant des ressources collectives au bénéfice d'une économie plus inclusive et plus solidaire. Mais la passerelle qu'elles proposent vers le marché principal du travail est encore fragile. La réflexion visant leur renforcement doit porter non seulement sur les moyens de soutenir leur viabilité économique sur le long terme et de sauvegarder ainsi leur mission première, mais aussi sur l'agencement des relations entre les différents acteurs concernés : pouvoirs publics et partenaires sociaux.

Un recadrage des entreprises sociales sur leur mission principale semble nécessaire. Cela suppose des articulations plus fortes entre la formulation des objectifs de re-qualification et d'insertion qu'elles permettent de mettre en œuvre, les ressources humaines et financières endogènes et les soutiens apportés dans le cadre d'un renforcement des politiques publiques d'insertion active. Plus concrètement, cela suppose la définition d'une stratégie publique, concertée et partenariale, d'incitation à l'innovation sociale, de renforcement de la professionnalisation de leurs activités, de financement assuré des actions en matière de formation et d'accompagnement social. Enfin, cela suppose aussi la construction d'une relation de confiance avec les partenaires sociaux visant l'assouplissement des contraintes qui pèsent sur leurs activités notamment en matière de concurrence. L'étude ouvre cinq axes de réflexion majeurs :

- Clarifier la mission des entreprises sociales et garantir les conditions de leur viabilité économique à long terme.

- Assouplir l'obligation de non-concurrence afin d'accorder une légitimité, un droit et une place spécifique aux entreprises sociales en matière d'insertion par l'économique.
- Préserver et renforcer leur mission sociale en matière d'encadrement socio-professionnel, de « capacitation » des bénéficiaires de mesures et de reconnaissance de leurs compétences acquises.
- Soutenir l'innovation dans les entreprises pour répondre aux besoins de formation et d'accompagnement social.
- Renforcer la gouvernance des entreprises sociales afin de créer un climat de confiance et d'élargir la responsabilité des partenaires sociaux dans la conduite des processus d'insertion sur le premier marché du travail.

Les entreprises sociales ne sont pas des entreprises comme les autres. L'hypothèse de l'économie sociale repose sur une conviction : l'atout que représente la confiance en ses propres potentialités individuelles et collectives pour parvenir à une société plus inclusive. Le vrai pari de l'économie sociale n'est pas celui de l'optimisation des bénéfices et de la distribution de revenus ajoutés mais celui de la responsabilisation émanant d'activités communes et du développement de projets sociaux producteurs de sens pour ceux qui, d'une manière ou d'une autre, s'y engagent.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AI	Assurance-invalidité
AIT	Allocation d'initiation au travail
ARTIAS	Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale
BDM	Bureau des métiers
CCT	Convention collective de travail
CDI/CDD	Contrat de travail à durée indéterminée/déterminée
CFC	Certificat fédéral de capacité
CMS	Centre médico-social
CRTO	Centre Régional Travail & Orientation
DSSC	Département de la santé, des affaires sociales et de la culture
EMES	Emergence des entreprises sociales en Europe (réseau)
ETP	Equivalent temps-plein
LACI	Loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
LIAS	Loi sur l'intégration et l'aide sociale
MMT	Mesure du marché du travail
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
ORP	Office régional de placement
OSEO	Œuvre suisse d'entraide ouvrière
RELIAS	Règlement d'exécution de la loi sur l'intégration et l'aide sociale
SAS	Service de l'action sociale
Seco	Secrétariat d'Etat à l'économie
SICT	Service de l'industrie, du commerce et du travail
UNIA	Syndicat UNIA

TABLE DES MATIÈRES

P.23

1. INTRODUCTION

P.27

2. CADRE CONCEPTUEL ET DÉMARCHE

- 2.1. L'entreprise sociale : une notion à « géométrie variable »
- 2.2. Objectifs de la recherche
- 2.3. Démarche et étapes de l'étude

P.39

3. LES ENTREPRISES SOCIALES : ANALYSE COMPARATIVE, PERCEPTIONS CROISÉES

- 3.1. Critères de reconnaissance des entreprises sociales et modes de financement
- 3.2. Analyse comparative : des modèles différenciés
 - 3.2.1. La Thune : construire pour se reconstruire
 - 3.2.2. Nestor : au service de l'évènement
 - 3.2.3. Top Job : un pont entre les bénéficiaires et les entreprises
 - 3.2.4. Valtex : place à la revalorisation
 - 3.2.5. Synthèse comparative
- 3.3. Les perceptions des responsables d'entreprise : une vision fédératrice
 - 3.3.1. Vision générale : l'entreprise sociale comme passerelle
 - 3.3.2. Entre viabilité économique et prise en charge sociale : le marché de niche
 - 3.3.3. Perspectives : innover pour l'autonomie
- 3.4. Les perceptions des partenaires institutionnels : la question de la concurrence
 - 3.4.1. La concurrence : vrai faux problème ?
 - 3.4.2. Reconnaissance de la valeur du travail et validation des compétences acquises
 - 3.4.3. Perspectives : l'entreprise sociale, un levier de la réinsertion

P.71

4. LES PERCEPTIONS DES ENTREPRISES PAR LES BÉNÉFICIAIRES : ATTENTES, BONNES PRATIQUES

4.1. Du bilan de situation à l'adhésion à une stratégie de réinsertion

4.2. Encadrement professionnel et accompagnement social

4.2.1. Perception de l'activité professionnelle : un encadrement apprécié

4.2.2. Perception de l'accompagnement social : un soutien nécessaire

4.3. La juste valeur du travail : attentes

4.4. Bilan du parcours en entreprise : réinsertion et reconnaissance des compétences

4.4.1. Les stages pratiques

4.4.2. Validation des compétences

4.4.3. Des emplois à durée indéterminée ?

4.5. En guise de conclusion : une vraie entreprise

P.89

5. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

5.1. Forces et faiblesses : entre viabilité économique et prise en charge sociale

5.2. Recommandations

5.2.1. Clarifier la mission des entreprises sociales et garantir les conditions de leur viabilité économique à long terme

5.2.2. Soutenir l'innovation pour répondre aux besoins de formation et d'accompagnement social

5.2.3. Assouplir l'obligation de non-concurrence : garantir une légitimité, un droit et une place dans le tissu économique local

5.2.4. Préserver et renforcer la mission sociale en matière d'encadrement socio-professionnel, de capacitation des bénéficiaires et de reconnaissance des compétences acquises

5.2.5. Vers une gouvernance du soutien aux entreprises sociales : renforcer la responsabilité des partenaires sociaux

P.107

BIBLIOGRAPHIE

P.111

ANNEXES

Annexe 1: Grille d'entretien pour les responsables des entreprises sociales

Annexe 2: Grille d'entretien pour les représentants des partenaires sociaux

Annexe 3: Grille d'entretien pour les bénéficiaires

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Depuis les années 1990, le concept d'insertion est au cœur du référentiel des politiques sociales actives. Cette expression a une signification suffisamment vague pour décrire une gamme très variée de réformes reliant explicitement les systèmes de protection sociale, les politiques de l'emploi et du marché du travail. Dans cette perspective, les pouvoirs publics ont mis en œuvre un ensemble de dispositifs destinés à garantir un niveau de revenu suffisant, mais aussi une offre de mesures d'insertion et d'accompagnement social incitant les personnes en situation de précarité à s'intégrer dans le marché du travail. La persistance des processus de précarisation de l'emploi exige toujours un travail urgent de la société sur elle-même, faisant « flèche de tout bois » pour éviter les ruptures individuelles et collectives du lien à l'emploi. Devenue un phénomène de moins en moins résiduel, l'exclusion nous renvoie toujours à la nécessité du renouvellement de l'action publique afin d'inverser les spirales conduisant à l'exclusion sociale.

L'enjeu est considérable. Durant ces dernières décennies, la pression de la compétition économique sur les personnes moins qualifiées est devenue plus forte. En Suisse, le marché du travail primaire laisse sur le bord du chemin 12% à 15% des populations actives pour lesquelles il s'agit de chercher des solutions durables d'insertion. L'expérience tend à montrer que pour les personnes peu qualifiées ou exposées à de longues périodes de chômage qui souhaitent revenir sur le marché du travail, les mesures organisées en situation de travail ou dans un rapport de proximité avec le monde de l'entreprise sont généralement les plus efficaces. L'insertion par l'activité économique désigne peut-être aujourd'hui le dénominateur commun des politiques de prévention et de réparation des ruptures du lien social. Pour les professionnels de l'insertion, il est devenu indispensable de créer des structures robustes assurant des passerelles entre les institutions sociales et le monde de l'emploi. L'émergence des entreprises sociales en Europe et en Suisse s'inscrit dans cette perspective.

Plusieurs études menées dans différents pays européens et en Suisse (Dunand, Du Pasquier, 2006 ; Kehrli, 2007 ; ASSOF, 2008 ; Rolewicz, 2011 ; OFAS, 2011 ; Wüthrich, 2011 ; Artias, 2012 ; Crivelli, Bracci, Avilès, 2012 ; Eco'diagnostic, 2013) tendent à montrer que le développement de ces ponts vers le marché du travail peut constituer une stratégie pertinente pour assurer l'intégration de personnes en difficulté, relevant de statuts

administratifs divers. En Suisse, les cantons sont aussi à la recherche de nouveaux modèles de prise en charge des personnes exclues du marché du travail compatibles avec les exigences et les critères posés par le SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) en application de la 4^{ème} révision de la Loi sur l'assurance-chômage (LACI).

De fait, cette révision vise à empêcher que des programmes d'emploi temporaire soient organisés dans le seul but de générer des périodes de cotisation. L'art. 23 alinéa 3bis de la LACI, entrée en vigueur le 1er avril 2011, cherche précisément à garantir que « *seule une activité lucrative normale, et non la fréquentation d'une mesure occupationnelle, donne droit à l'indemnité de chômage* ». L'objectif est à la fois de limiter la dette de l'assurance-chômage et d'inciter les demandeurs d'emploi à s'insérer dans la vie active le plus rapidement possible. Ces dispositions offrent ainsi une nouvelle perspective aux entreprises sociales capables de favoriser des opportunités de requalification, de réinsertion sociale et de rapprochement avec le premier marché du travail. L'activité des entreprises sociales d'insertion se réalise dans ce champ - encore relativement indéfini - de recoupement entre le deuxième et le premier marché du travail. En effet, elles sont dotées d'une finalité de service à la collectivité combinée à une prise de risque économique.

Nous pouvons formuler l'hypothèse que les entreprises sociales d'insertion constituent un levier économiquement viable permettant d'offrir des conditions favorables d'inclusion sociale et professionnelle des bénéficiaires les plus vulnérables en leur proposant une activité dans le premier marché du travail. Dans cette perspective, le soutien aux initiatives des entreprises sociales peut se présenter comme un axe pertinent des politiques d'insertion sociale par le travail. Toutefois, quelques questions demeurent. Les entreprises sociales ont comme caractéristique commune la production d'une valeur ajoutée économique et d'une valeur ajoutée sociale. Cependant, la multiplication des expériences et la pluralité des législations cantonales propre au fédéralisme révèlent une grande diversité de pratiques. Comment assurent-elles le succès de leur double mission ? Quelles contraintes leur sont imposées par ce choix ? Peuvent-elles être économiquement viables à moyen ou long terme ? Le financement public d'une partie de leurs activités est-il légitime ? Que doit-il couvrir : la moindre productivité du salarié en parcours d'insertion ? L'encadrement nécessaire et le coût social qui en résulte ? Les accompagnements socioprofessionnels exigés ? À quelles conditions ? La recherche mandatée par le Service de l'action sociale du canton du Valais vise à apporter quelques pistes de réflexion permettant de cheminer dans ces questionnements. Elle comporte une analyse documentaire et une enquête qualitative portant sur la perception des acteurs concernés par l'activité de quatre structures innovatrices (Valtex, Nestor, TopJob, La Thune). Réalisée par l'Observatoire Universitaire de la

Ville et du Développement Durable (Institut de géographie et durabilité, Université de Lausanne), elle répond à trois objectifs principaux :

- dessiner les profils (infrastructures, ressources, taux d'encadrement, résultats, etc.) de quatre entreprises sociales valaisannes, identifier leurs vocations spécifiques, les situer les unes par rapport aux autres ;
- identifier et analyser les perceptions croisées des « parties prenantes » (directeurs de structure, Service de l'industrie, du commerce et du travail, associations patronales, syndicats, participants, bénéficiaires, etc.) à leur égard, notamment du point de vue de leur positionnement envers le premier marché du travail ;
- explorer les défis à relever par les entreprises sociales et l'ensemble des acteurs en présence, en matière de formation et de création d'emplois pour des personnes fortement fragilisées par des processus d'exclusion de longue durée.

Le rapport est organisé en trois parties principales. La première décrit brièvement la problématique générale et la démarche mobilisée. La deuxième décline le profil des quatre entreprises et analyse les visions et les perceptions des acteurs concernés à l'égard de leur fonctionnement et de leurs performances. Ensuite, le point de vue des bénéficiaires est aussi abordé. En guise de conclusion, le rapport propose quelques recommandations visant à clarifier le rôle de ces entreprises et à renforcer leur activité en tant que vecteurs d'insertion de personnes fortement fragilisées dans la vie économique. Le lecteur pressé trouvera aussi dans ces conclusions une synthèse des principaux résultats.

La recherche n'aurait pas pu aboutir sans la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont aidés à mener à bien ce projet en donnant leur temps et de précieuses informations. Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à M. Simon Darioli et M. Benoît Gay-des-Combes, du Service de l'action sociale pour leur confiance, aux responsables d'entreprises sociales qui ont accepté de répondre à nos questions : Mme Fabienne Theytaz pour Nestor, Mme Iris Luginbühl pour TopJob, M. Christian Sermier pour Valtex et M. Gaël Blanchet pour la Thune, aux partenaires institutionnels qui ont également accepté de partager leur avis et leurs connaissances : Mme Marie-France Fournier de l'Office cantonal AI du Valais, M. Martin Kalbermatter du Service de l'industrie, du commerce et du travail, M. François Gessler de GastroValais, M. Gabriel Décaillet du Bureau des métiers et Mme Francine Zufferey du Syndicat UNIA-Valais Central, aux bénéficiaires de mesures d'insertion, qui ont préféré garder l'anonymat, mais ont accepté de répondre à nos questions, revenant ainsi sur leur expérience et partageant des épisodes parfois douloureux de leur parcours de vie. Nous remercions également toutes les personnes que nous aurions pu oublier, qui ont accepté de relire ce travail à la lumière de leurs connaissances et qui ont apporté un éclairage important sur la question des entreprises sociales valaisannes.

2. CADRE CONCEPTUEL ET DÉMARCHE

2. CADRE CONCEPTUEL ET DÉMARCHE

Depuis les années 1990, la prise en charge des personnes en situation de vulnérabilité sociale a connu différents changements portant notamment sur l'offre de prestations offertes et les pratiques professionnelles en matière d'assistance et de soutien à l'insertion. La plupart des débats autour de ces interventions portent sur l'articulation et la tension entre responsabilité et solidarité. Cette question est toujours au cœur des controverses sur l'Etat social et ses différents régimes. Si certains reprochent aux programmes sociaux de favoriser une déresponsabilisation des individus et de les placer dans un rapport de dépendance, d'autres soutiennent que leur autonomie et, partant, leur responsabilisation ne sont possibles que s'ils bénéficient d'un minimum de sécurité et de moyens.

En Suisse, comme dans d'autres pays européens, l'issue de ce débat a encouragé le passage à des politiques actives de plus en plus axées sur l'idée de la nécessité d'un retour rapide à l'emploi et la réintégration par l'emploi. Née en Suède dans les années 1990, la notion « d'activation » implique que toute personne ayant épuisé ses droits d'assurance ou qui ne peut pas trouver d'emploi se voit proposer une formation ou une mesure adéquate. Ce principe a ensuite évolué vers des stratégies de mise en activité et de renforcement des compétences. La culture de l'intervention sociale devient celle d'un accompagnement vers l'autonomie passant par une réinsertion dans le marché du travail, synonyme non seulement de cohésion et d'intégration sociale mais également d'autonomie financière par rapport aux dispositifs sociaux. Dans les pays à tradition plus libérale ces politiques, qui se rattachent à l'idée du « workfare », ont évolué parfois vers la mise en place de « suppléments incitatifs » mais aussi vers un durcissement parallèle des conditions d'éligibilité aux prestations de l'aide sociale. Historiquement, c'est à l'issue de ces réajustements qu'on assiste à la naissance de certaines formes d'entreprise sociale, à l'initiative en particulier d'organisations à but non lucratif, considérées par la littérature comme le terreau naturel de ce type de structures productives (Crivelli, Bracci et Avilés, 2012).

Comme relevé par Defourny (2004), les entreprises sociales sont bien souvent de nouvelles entités, mais parfois aussi des structures déjà existantes dans le tiers-secteur qui vont suivre une nouvelle ligne. L'auteur ajoute également que ces en-

treprises sociales sont les manifestations d'une nouvelle tendance : des tâches jusqu'alors assumées par l'Etat sont laissées à l'initiative de la société civile. On parle alors de « contracting-out » pour désigner une nouvelle manière de répondre à des demandes auxquelles l'Etat n'est plus en mesure de donner de réponse. Par la mise en concurrence économique, on espère ainsi voir émerger de nouvelles solutions inclusives issues de l'initiative des entreprises sociales. Quelles caractéristiques spécifiques caractérisent les structures que l'on regroupe sous cette dénomination ?

2.1. L'ENTREPRISE SOCIALE : UNE NOTION À « GÉOMÉTRIE VARIABLE »

Ce qu'on entend par entreprise sociale diffère en fonction du contexte dans lequel nous nous situons. On relève deux conceptions n'impliquant pas le même niveau d'organisation ni les mêmes inputs ou outputs sociaux, selon qu'on approche ce phénomène d'après la définition nord-américaine ou européenne. Aux Etats-Unis, les entreprises sociales fonctionnent sur le modèle des fondations qui mettent en place « des activités économiques marchandes mises au service d'un but social. L'enjeu est surtout de créer une source de recettes financières permettant de mener par ailleurs une action de type culturel, philanthropique, environnemental, etc.¹ ». Ces entreprises génèrent donc une activité dont le produit des ventes est destiné à supporter des causes spécifiques et l'action sociale se présente sous la forme d'un output. En Europe, la conception de ce sujet est distincte. L'input qui est à la base de l'activité, à savoir la force de travail, revêt déjà une nature sociale qui s'inscrit dans le paradigme de la réinsertion par l'économie.

Ainsi, l'Italie fait figure de précurseur dès le début des années 1990, avec la reconnaissance d'un nouveau statut qui va légaliser les entreprises sociales et leur conférer un statut juridique spécifique. « *Le Parlement [souligne Defourny (2004)] a voté en 1991 une loi reconnaissant le statut de coopérative sociale qui a favorisé le développement d'une branche nouvelle du mouvement coopératif : des entreprises actives dans les services sociaux et dans l'insertion par le travail de personnes marginalisées* ». Suite à cette impulsion, de nombreuses entreprises s'attachant aux mêmes buts et valeurs vont être créées et un réseau de recherche spécifique aux entreprises sociales sera

mis en place. Appelé EMES en raison de sa première étude consacrée à l'émergence des entreprises sociales, un programme européen propose une première définition de ce qu'est une entreprise sociale en fonction d'une série de critères. Il faut relever que ces critères sont mis en place afin de classer les différents modèles d'entreprises ; ce sont des idéaux-types et non des conditions sine qua non qu'une entreprise devrait remplir pour être considérée comme entreprise sociale. EMES retient trois types de critères² :

- afin d'appréhender la dimension économique et entrepreneuriale de ces structures, le réseau de recherche met en avant la nécessité d'avoir « *une activité continue de production de biens et/ou services, un degré élevé d'autonomie, un niveau significatif de prise de risque économique et la présence d'au moins un emploi rémunéré* » ;
- la composante sociale de ces entreprises est décrite à partir de cinq critères : « *l'objectif explicite de service à la communauté ; une initiative émanant d'une groupe de citoyens ; un processus de décision non basé sur la propriété du capital ; une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité (travailleurs rémunérés, usagers, bénévoles, pouvoirs publics locaux, etc.) ; une distribution limitée des bénéfices* » ;
- EMES recense également une série d'indicateurs permettant de mesurer la « *gouvernance participative* ». Il s'agit d'un « *degré élevé d'autonomie, d'une pouvoir de décision non basé sur la détention de capital et d'une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité* » (Defourny, Gardin, et Nyssens, 2012).

Dans la suite de ce travail, afin d'observer et de décrire les quatre entreprises valaisannes, nous allons nous baser en partie sur trois axes mis en avant dans ces recherches :

- le premier renvoie aux ressources mobilisées par les entreprises sociales, qui sont en général « *une combinaison de ressources marchandes et non marchandes* » ;
- le second met en évidence la « *combinaison généralement complexe d'objectifs des entreprises sociales : des objectifs sociaux [...] ; des objectifs économiques, liés à leur nature entrepreneuriale et des objectifs politiques* » ;

¹ http://www.alternatives-economiques.fr/entreprise-sociale_fr_art_223_31214.html (consulté le 18.11.2013)

² http://www.alternatives-economiques.fr/entreprise-sociale_fr_art_223_31214.html (consulté le 18.11.2013)

- le troisième axe « concerne la dynamique d'institutionnalisation des entreprises sociales d'insertion [...] encadrées dans un contexte politique ».

Le contexte et la politique publique à suivre sont donc des dimensions essentielles à prendre en compte car déterminantes pour la ligne de conduite que suivra l'entreprise sociale. À cet égard, Defourny J., Gardin L., et Nyssens M. avancent l'hypothèse que la dynamique d'institutionnalisation peut « entraîner un mouvement d'isomorphisme des entreprises sociales, c'est-à-dire un basculement dans la seule logique de marché ou l'instrumentalisation par les politiques publiques » (2012 : 9). C'est une remarque que nous ne manquerons pas de prendre en compte dans nos analyses.

En Suisse, le cadre d'émergence des entreprises sociales est quelque peu différent du cadre européen. L'apparition des entreprises sociales est plus tardive, bien que certaines d'entre elles existent déjà depuis les années 1990. Les défis auxquels est confronté l'Etat social helvétique sont semblables aux défis que doivent relever les Etats européens mais un changement législatif important va servir de catalyseur au développement des entreprises sociales en Suisse : la 4ème révision de l'assurance-chômage, rendue nécessaire en raison d'un endettement de l'assurance-chômage ayant atteint la limite légale fixée. De fait, certaines mesures d'insertion proposées par les cantons visaient avant tout à ouvrir un nouveau délai-cadre d'indemnisation et un droit aux indemnités journalières. L'art. 23 alinéa 3bis de la LACI, entré en vigueur le 1er avril 2011, cherche à colmater cette brèche en précisant que « ce type de mesures ne sera dorénavant plus cotisant » et « qu'un gain réalisé dans le cadre d'une mesure relative au marché du travail financée par les pouvoirs publics n'est pas assuré »³.

Le but avoué de cette révision était ainsi d'éviter les mesures qui visaient à ouvrir un nouveau droit à l'assurance-chômage. Le législateur a ainsi voulu mettre l'accent sur la formation et la requalification plutôt que sur les actions purement « occupationnelles ». Face à cette modification législative, certaines entreprises sociales déjà existantes ont repositionné leurs activités. De nouvelles structures émergeront également dans le paysage de la réinsertion. De fait, le changement a favorisé une nouvelle politique d'insertion, justifiée ainsi par le Conseil Fédéral : « La politique du marché du travail vise à réinsérer les demandeurs d'emploi dans la vie active le plus rapidement possible. C'est un but que devraient poursuivre non seulement les autorités en charge du marché du travail mais également les autorités sociales. Il faut dès lors empêcher que des programmes d'emploi temporaire soient organisés dans le seul

but de générer des périodes de cotisation et se focaliser sur la réinsertion. Le nouvel alinéa 3bis vise précisément à garantir que seule une activité lucrative normale, et non la fréquentation d'une MMT (mesures du marché du travail), donne droit à l'indemnité de chômage »⁴.

Ce cadre général offre un nouveau terrain de développement aux entreprises sociales ainsi qu'aux mesures favorisant le rapprochement avec le premier marché du travail. Ceci ouvre deux opportunités principales relatées dans la littérature scientifique : soit les organisations mettent en place des mesures de requalification et sont considérées comme des instances de formation, soit elles emploient du personnel en réinsertion et sont financées par le revenu de la production économique (Rolewicz, 2011). Alors qu'auparavant de nombreuses structures se prévalaient de l'appellation d'entreprise sociale, l'art. 23 alinéa 3bis exige une définition plus précise de ce qu'on nomme ainsi, afin de déterminer ce qui peut être reconnu « comme entreprise intégrée au marché du travail et à l'économie et comme structure d'évaluation, de requalification ou d'occupation. L'appellation d'entreprise ne peut plus être revendiquée que pour les organisations faisant partie de l'économie et du marché du travail. [...] En d'autres termes, les organisateurs de mesures du marché du travail agissant pour le compte des services cantonaux de l'emploi et de l'assurance-chômage ne sont pas des entreprises mais des structures de formation. Les personnes ne perçoivent pas un salaire mais des indemnités de chômage, qui ne génèrent pas de droit à de nouvelles prestations de l'assurance-chômage. De plus, ces structures ne peuvent avoir de réelles activités économiques étant donné l'obligation de non-concurrence à laquelle elles sont astreintes ».

Suite à cette révision, les Journées d'automne de l'ARTIAS en 2012, ont permis d'avancer une série de critères de définition des entreprises sociales plus précis en rapport avec les enjeux de gestion économique. Ils n'ont pas de valeur absolue mais posent une base de discussion en vue de clarifier le débat :

- « L'essentiel des charges de l'entreprise doit être couvert par le résultat de la production économique. On peut retenir la barre de 60 % par analogie avec l'AIT⁵;
- l'entreprise intervient sur le marché du travail ordinaire et est soumise aux règles de concurrence du marché ;

⁴ ARTIAS (2012), p. 7.

⁵ Allocation d'Initiation au Travail, cf. Circulaire relative aux mesures du marché du travail (MMT), Seco, Département fédérale de l'économie, Janvier 2009.

³ <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19820159/index.html> (consulté le 18.11.2013)

- les salaires versés aux employés doivent correspondre à ceux en usage dans la branche ou être adaptés selon une procédure impliquant les partenaires sociaux ;
- l'entreprise doit pouvoir présenter une comptabilité mettant en évidence le fait que les coûts de production sont payés par le marché et les coûts d'encadrement nécessaires au réentraînement ou à la requalification des personnes sont payés par le secteur public ».

D'autres études menées en Suisse, à l'exemple de Bracci, Crivelli, Avilès (2012), se basent sur la définition mise en place par le réseau de recherche EMES présentée précédemment. Cette étude examine le modèle d'entreprise sociale « made in Switzerland », illustrant le fait qu'il y a différents types de structures sociales à l'échelle nationale, qui sont regroupées sous cette même appellation. Cette étude exploratoire permet aux auteurs de conclure que :

« Le fédéralisme et les différences culturelles et socioéconomiques caractéristiques de notre pays ont fait obstacle à la réalisation d'un recensement à l'échelle nationale, notamment en raison de la multiplicité et de la grande diversité des modèles qui ont pris racine dans les trois principales régions linguistiques de Suisse. Enfin, pour l'univers spécifique des entreprises sociales d'insertion, la littérature s'est limitée jusqu'à présent à évaluer des mesures actives et des projets particuliers d'insertion émanant des pouvoirs publics mais on attend toujours une étude qui englobe les multiples formes d'insertion par le travail présentant des caractéristiques similaires à celles des entreprises sociales européennes. »

L'étude a permis d'isoler quatre types d'entreprise sociale différents. Cette classification regroupe les entreprises existantes en clusters, tout en précisant bien que la diversité des expériences et des organisations ne permet pas d'obtenir une méthode de classement qui corresponde à tous les modèles existants. Chaque cluster est analysé en fonction de critères différents qui représentent autant de variables discriminantes :

- Type 1 : les entreprises sociales qui insèrent principalement des invalides. Ce type d'entreprise sociale est le plus répandu dans l'échantillon choisi pour leur étude. Les bénéficiaires sont des personnes en situation d'invalidité ou de handicap et sont rémunérées pour leur travail.
- Type 2 : réinsertion temporaire de personnes sans emploi, entreprises sociales nées avant les années 1990. Ces entreprises accueillent des chômeurs, des bénéficiaires d'aide sociale et des prisonniers mais ne leur versent pas de salaire contrairement aux entreprises de type 1.

- Type 3 : réinsertion temporaire de personnes sans emploi, entreprises sociales nées après les années 1990. Le public-cible est le même que pour le type 2 et il n'y a pas non plus de rémunération.
- Type 4 : réinsertion durable de personnes sans emploi, entreprises sociales nées après les années 1990. Ce type d'entreprise accueille plutôt des bénéficiaires d'aide sociale.

Entreprises sociales d'insertion par le travail en Suisse : les quatre types principaux

	CLUSTER 1 Entreprises sociales qui insèrent principalement des invalides	CLUSTER 2 Entreprises sociales pour l'insertion temporaire de personnes sans emploi, fondées avant les années 90	CLUSTER 3 Entreprises sociales pour l'insertion temporaire de personnes sans emploi, fondées avant les années 90	CLUSTER 4 Entreprises sociales pour réinsertion durable de personnes sans emploi, fondées après les années 90
Nombre d'organisations	15	9	12	4
Principale catégorie de bénéficiaires	Invalides	Personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, prisonniers)	Personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, prisonniers)	Bénéficiaires de l'aide sociale
Spécialisées dans une catégorie particulière de bénéficiaires	Oui	Non	Non	Oui
Période de constitution	Avant les années 90 (73%)	Avant les années 90	Avant les années 90	Après les années 90
Régions linguistiques	Toutes	Suisse latine	Toutes	Suisse alémanique
Initiateurs	Particuliers et organisations à but non lucratif	Particuliers, organisations à but non lucratif et personnalités religieuses	Particuliers, entreprises publiques	Organisations à but non lucratif
Forme juridique	Fondations (67%)	Associations (78 %)	Fondations et associations (67 %), avec l'apparition de sociétés	Associations (50 %), avec l'apparition de sociétés
Dimension	Variable (de 20 à 450 usagers)	Variable (de 12 à 500 personnes par années)	Variable (de 35 à 1000 personnes par années)	Variable (de 7 à 750 personnes par années)
Passerelles vers le marché primaire du travail	Non	Oui	Oui	Non
Salaires versés aux usagers	Oui	Non	Non	Oui (en principe)

Rapport bénéficiaires/colaborateurs non défavorisés (médian)	4:1	4:1	6:1	6:1
Principale catégorie de collaborateurs non défavorisés	Avec formation sociale ou adaptée dans 64 % des cas	Avec diplôme de travailleur social ou de formateur dans 50 % des cas	Formation technique dans 83 % des cas	Formation technique dans 75 % des cas
Secteurs de production	Restauration, services aux entreprises, « vert » et assemblage	Tour	Activités d'assemblage, de recyclage, « vertes »	Tout
Pourcentage d'entreprises tenues de respecter une interdiction de concurrence	20%	33 %	58 %	25 %
Taux (médian) d'autofinancement	45 %	36 %	30 %	6 %
Pourcentage d'entreprises qui fournissent aussi des services d'intérêt collectif	60 %	78 %	58%	75%
Pourcentage d'entreprises qui se considèrent comme des entreprises sociales à tous points de vue	67 %	88 %	33 %	50 %
Pourcentage d'entreprises qui se sont constituées en entreprise sociale au fil du temps	40 %	33 %	18 %	33 %

Tableau 1: Entreprises sociales d'insertion par le travail en Suisse : les quatre types principaux ⁶

Cette étude ajoute à la classification une dimension intéressante qui n'avait pas encore été prise en compte dans les études citées précédemment : la conscience d'être une entreprise sociale et le fait de se considérer comme telle. Pour analyser les entreprises sociales valaisannes, il sera donc intéressant de reprendre certaines variables présentes dans ce tableau et d'y ajouter cette perspective. Nous souhaitons également mettre l'accent sur la prise en compte de l'avis des personnes employées ou des bénéficiaires, sur leur statut au sein des entreprises sociales et sur la perception même qu'elles ont de leur statut ou de leurs activités au sein de l'entreprise. Dans le tableau précédent, on remarque des différences notamment au niveau des pres-

⁶ Crivelli L., Bracci A., Avilés G. (2012), p.22.

tations financières versées. Outre ces prestations, nous pouvons observer différents indicateurs qui peuvent nous renseigner sur la situation de la personne engagée : son statut (employé, participant, bénéficiaire etc.), le type de contrat, etc.

Pour terminer, il faut relever que la plupart des études réalisées en Suisse se placent dans un cadre localisé. Centrée sur le canton du Valais, notre étude n'a pas d'autre ambition que de fournir une monographie exploratoire située dans le contexte précis du mandat d'étude. Il s'agit de recenser les pratiques en cours dans quatre dispositifs afin d'analyser leurs forces et leurs faiblesses mais aussi les opportunités ouvertes ou à saisir par ces expériences dans le but de garantir un retour des personnes éloignées de l'emploi vers le premier marché du travail.

2.2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les études compulsées (Dunand, Du-Pasquier, 2006 ; Kehrl, 2007 ; Rolewicz, 2011 ; OFAS, 2011 ; ARTIAS, 2012 ; Crivelli, Bracci, Avilés, 2012 ; Dembinski, Schoenenberger, 2013) montrent que la notion d'entreprise sociale est toujours en débat, comme le sont aussi son statut, ses valeurs et ses règles de fonctionnement, ses dynamiques socio-économiques du point de vue de la construction de leur équilibre économique, l'hybridation de ses ressources financières, la multiplicité de ses formes organisationnelles, de ses parties prenantes et de ses rapports aux politiques publiques d'intégration sociale et professionnelle. Quoi qu'il en soit, les différentes figures de l'entreprise sociale doivent aujourd'hui être compatibles avec les exigences et les critères posés par le SECO en application de la 4^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage.

L'objet de cette recherche s'inscrit dans ce cadre général. S'inscrivent dans notre champ d'investigation notamment les activités situées à l'intersection entre le marché primaire du travail (où les mesures ouvrent de nouveaux droits à l'assurance-chômage) et le marché secondaire (où les mesures n'ouvrent pas, en principe, de tels droits). Trois objectifs ont été assignés à la recherche de concert avec le mandant :

- situer les quatre entités sélectionnées les unes par rapport aux autres, dessiner leurs profils (infrastructures, ressources, taux d'encadrement, résultats, etc.) ou leurs vocations spécifiques pour mieux définir l'ensemble des traits communs qu'il faut mettre en évidence ;
- identifier et analyser les perceptions croisées des « parties prenantes » à leur égard notamment du point de vue de leur positionnement envers le premier marché du travail : Service de l'industrie, du commerce et du travail (SICT), syndicats, Bureau

- des métiers, Gastro Valais, Office AI, gestionnaires, usagers, etc. ;
- dessiner une vision prospective sur les processus sociaux à l'œuvre et les défis à relever en matière d'encadrement socio-professionnel, de détermination des salaires, de règles de concurrence, de viabilité économique et de pertinence sociale.

L'efficacité d'une démarche évaluative dépend de l'accès à l'information documentaire et de la pertinence du panel d'informateurs, mais aussi du croisement de leurs perceptions réciproques. Afin d'explorer correctement la pertinence et l'efficacité des dispositifs mis en place et de déceler l'émergence de nouvelles problématiques, nous avons procédé à une évaluation pluraliste opérant par triangulation des informations et des représentations portées par les différentes parties prenantes.

2.3. DÉMARCHE ET ÉTAPES DE L'ÉTUDE

La spécificité de la démarche pluraliste consiste à associer au processus d'évaluation l'ensemble des acteurs des quatre dispositifs sélectionnés. Cette démarche vise à prendre en compte, à croiser, à recouper et à confronter de manière constructive leurs attentes, leurs critiques et les représentations dont ils sont porteurs. On ne peut évaluer d'un point de vue unique. Les personnes ou les institutions concernées par la recherche peuvent ainsi exprimer leurs propres points de vue. La pluralité des instances d'évaluation enrichit le jugement, faisant à chaque fois reculer la partialité au bénéfice de l'intersubjectivité.

La démarche proposée se compose de quelques étapes principales :

- **Première étape – Etat des lieux, analyse documentaire et identification des profils des entreprises, de leurs dispositifs de prise en charge, de leurs résultats en termes d'insertion**

Cette première étape de l'étude a permis à la fois de situer la démarche dans son contexte et de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration des entretiens. Le mandant a mis à disposition du mandataire l'ensemble des informations pertinentes, a indiqué les personnes-ressources, et a facilité la prise de contact. Cette étape a notamment permis de situer la politique valaisanne des entreprises sociales par rapport au contexte suisse et européen, ainsi que d'identifier les différences dans la gestion, l'organisation et le fonctionnement des quatre structures sélectionnées.

- **Deuxième étape – Identification de l'échantillon (panel) et élaboration des guides d'entretien**

Le nombre de personnes à interroger a été reparti d'entente avec le mandant. La répartition des personnes enquêtées a permis d'atteindre le plus vaste panel de sensibilités possible dans la limite des contraintes habituelles d'un mandat d'étude (temporelles, financières, etc.). D'entente avec le mandant une trentaine d'entretiens étaient prévus au départ de façon approximative. Finalement, seulement 25 ont pu être réalisés. Ils ont néanmoins permis de faire le tour des problématiques et tenir les objectifs fixés. Cette deuxième étape de l'étude s'est déroulée en étroite concertation avec le mandant. Des guides d'entretien spécifiques aux trois types d'acteurs ont été utilisés pour saisir les informations pertinentes. Les thèmes explorés ont été notamment les suivants :

- les représentations relatives à la notion d'entreprise sociale : perception des structures sélectionnées par les parties prenantes, de leurs activités, de leur positionnement sur le marché, des prestations offertes, encadrement social et professionnel, attentes réciproques, etc. ;
- détermination du salaire (rémunération) dans les entreprises sociales : options en débat et pratiques actuelles ;
- règles de concurrence et marchés : financement des entreprises sociales, modalités de prise en charge des coûts de production et des coûts de soutien et d'encadrement ;
- viabilité économique des entreprises et résultats sociaux (employabilité/insertion dans le premier marché).

- **Troisième étape – Administration, retranscription des entretiens, discussion**

Les entretiens semi-directifs ont eu une durée moyenne d'une heure et ont été planifiés et réalisés par les deux chercheurs engagés dans l'équipe de recherche sous la responsabilité scientifique du mandataire. L'anonymat et la confidentialité des propos ont été assurés. Les données récoltées ont été élaborées, mises en forme et analysées par l'équipe de recherche.

- **Quatrième étape – Présentation finale des résultats**

La dernière phase a été celle de la rédaction du présent rapport. Les éléments les plus importants des entretiens avec les responsables des entreprises, des institutions partenaires et des participants à la réinsertion ont été confrontés. Leur analyse a permis d'arriver à des conclusions sur la situation actuelle des entreprises sociales et d'aboutir à des recommandations concernant les pistes de réflexion explorées.

3. LES ENTREPRISES SOCIALES ET LES PERCEPTIONS DES PARTENAIRES : ANALYSE COMPARATIVE DE QUATRE STRUCTURES VALAISANNES

3. LES ENTREPRISES SOCIALES ET LES PERCEPTIONS DES PARTENAIRES : ANALYSE COMPARATIVE DE QUATRE STRUCTURES VALAISANNES

Comme souligné dans le chapitre précédent, l'entreprise sociale est un objet polymorphe et ses définitions sont à géométrie variable. Dans le canton du Valais, l'instance responsable de l'attribution de la reconnaissance d'une entreprise sociale est le DSSC (Département de la santé, des affaires sociales et de la culture) sur proposition du Service de l'action sociale. Les deux institutions sont compétentes pour examiner la situation d'une entreprise sociale avant de rendre une décision et de statuer sur les modalités relatives à d'éventuels soutiens notamment financiers. Il existe des bases légales fédérales ou cantonales qui servent de fondement à cette décision. C'est par cette question que nous avons initié notre exploration : sur quoi les services cantonaux se basent-ils pour conférer à une entreprise la reconnaissance en tant qu'entreprise sociale ?

3.1. CRITÈRES DE RECONNAISSANCE DES ENTREPRISES SOCIALES ET MODES DE FINANCEMENT

Pour qu'une entreprise sociale obtienne la reconnaissance des services concernés, il faut qu'elle soit identifiée en tant qu'organisatrice de mesures d'insertion professionnelle. Ces mesures doivent également être conformes à la 4^{ème} révision de la Loi sur l'assurance-chômage et en particulier à l'article 23 alinéa 3bis. Ce nouvel article dispose que : « *Un gain réalisé dans le cadre d'une mesure relative au marché du travail financée par les pouvoirs publics n'est pas assuré* ».

Ces changements de la loi dessinent le cadre général de la reconnaissance des entreprises sociales leur permettant d'obtenir des soutiens et de mettre en place les mesures d'insertion qui sont listées par les autorités cantonales compétentes en la matière. D'un point de vue législatif, la reconnaissance se base tout d'abord sur l'art. 34 de la loi sur l'intégration et l'aide sociale du 29 mars 1996. Cet article intitulé

« Aide aux associations et institutions » stipule que :

- 1 *Le département encourage l'activité des associations et institutions publiques et privées qui visent à promouvoir la prévention, l'entraide, l'intégration sociale et l'autonomie de la personne. Il peut les soutenir financièrement.*
- 2 *Des aides peuvent également être accordées à des associations et des institutions à caractère social, dans la mesure où leurs activités correspondent au but fixé par l'article 1 alinéa 4.*
- 3 *Les conditions et les modalités d'octroi de ces aides sont arrêtées par le Conseil d'Etat.*

Accordant au Conseil d'Etat la possibilité de définir les conditions et les modalités de l'octroi des aides aux entreprises sociales, l'article susmentionné est complété par l'article 58 du Règlement d'exécution de la loi sur l'intégration et l'aide sociale (RELIAS) du 7 décembre 2011 concernant les aides financières. Il stipule que les « aides financières destinées aux organisations qui visent à promouvoir l'entraide, l'intégration sociale et l'autonomie des personnes sont accordées sur demande accompagnée d'un rapport circonstancié et conforme à la loi sur les subventions. L'aide accordée tiendra compte de la situation financière de l'organisation ». À partir de ces bases légales, il est possible de mettre en avant quelques éléments de définition pris en compte par le Conseil d'Etat notamment à une fin de soutien. Dans le canton du Valais plusieurs critères de reconnaissance peuvent ainsi être explicités. L'entreprise sociale doit :

- afficher clairement ses objectifs de prévention, d'entraide, d'intégration sociale et d'autonomie des individus, conformément à la mission d'intégration et d'autonomisation du Département et du service de l'action sociale;
- être active sur le 1er marché du travail, en concurrence avec les entreprises dites ordinaires ;
- s'autofinancer à 60% au minimum, par le biais du produit de l'activité commerciale de l'entreprise ;
- accueillir en son sein, encadrer et, in fine, offrir des places de travail pour des personnes en difficulté de réinsertion, par le biais de contrats de travail et de salaires conformes aux conventions collectives ou aux usages de la branche ;
- organiser des mesures d'insertion professionnelle ;
- déposer une demande de reconnaissance, indiquant sa situation économique et financière.

Ces critères, notamment le pourcentage de 60% d'autofinancement, ont été définis en référence à ceux retenus pour les allocations d'initiation au travail (AIT) (40% de finan-

cement dégressif sur une période de six mois). Lorsque ces critères sont remplis l'entreprise reconnue peut avoir accès à une aide au financement dégressive (sur trois ans) dont les critères d'attribution recouvrent des dispositions également en vigueur dans d'autres cantons, notamment la nécessité de couvrir un pourcentage déterminé des coûts totaux (amortissements et charges compris) par le chiffre d'affaires commercial. Pour la première année, l'autofinancement par le chiffre d'affaires commercial doit s'élever au minimum à 55% des coûts bruts tels que définis plus haut. Au-delà de la première année, cette exigence d'autofinancement s'élève à 60%. La couverture du solde des charges peut être assurée par les produits d'encadrement liés aux bénéficiaires en réinsertion dans l'entreprise sociale, par des dons, ainsi que par une subvention du Service de l'action sociale.

Les conditions d'évolution et de montée en puissance d'une entreprise n'étant pas les mêmes que pour une personne physique, la dégressivité a été posée sur trois ans et non sur six mois. C'est l'usage retenu aussi pour les AIT. De plus, et de manière plus restrictive que pour l'AIT, le financement moyen n'est pas de 40% mais de 30% ((45% + 30% + 15%)/3 = 30%). L'entreprise sociale est donc confrontée à la nécessité de s'autofinancer à terme par le produit des ventes, à l'image de toute autre entreprise active sur le premier marché du travail. Le tableau 2 illustre le mode de calcul d'une subvention pour une entreprise ayant un total de charges annuelles de 300'000 CHF.

Subvention théoriquement possible 1ère année : 45% de 300'000 = 135'000.-		
Condition de reconnaissance : Chiffre d'affaire nécessaire : 55% du total des charges = 165'000.-		
Subvention réelle :		
Total des charges :	300'000	
./. Chiffre d'affaire commercial réel :		185'000 (61,6%)
./. Produits d'encadrement :		19'800 (3 pers. x 6 mois x 1'100)
./. Dons :		30'000 (Loterie romande)
	300'000	234'800
Déficit couvert par subvention		65'200

Pour la deuxième année, à charges égales la subvention cantonale maximale est de 90'000.- (30%) la troisième de 45'000.- (15%) et la quatrième de 0. Pour couvrir ses coûts l'entreprise doit donc augmenter son chiffre d'affaire et/ou augmenter le nombre de personnes en mesure LACI ou LIAS, ou renforcer ses démarches de recherche de fonds (fund raising).

Tableau 2 : Mode de calcul de la subvention pour une entreprise ayant un total de charges annuelles de 300'000 francs

Le pourcentage qui n'est pas couvert par le chiffre d'affaires commercial peut donc l'être de différentes façons :

- La participation aux salaires dans le cadre d'une allocation sociale d'initiation au travail (AITS), mesure qui permet de compenser une partie du manque de rentabilité des employés par un subventionnement partiel du salaire à l'employeur. Le bénéficiaire d'une AITS conclut avec l'employeur un contrat de travail à durée indéterminée et l'employeur peut bénéficier d'une subvention dégressive de 60%, 40% puis 20% sur le salaire brut de l'employé.
- Le versement à l'entreprise sociale de frais d'encadrement pour la mise en place de mesures d'insertion. Généralement, le montant de ces frais d'encadrement et de suivi de la personne est de 1'100 CHF par mois dans le cadre de l'aide sociale en Valais. Contrairement aux aides financières citées ci-après, le versement de frais d'encadrement et l'AIT continuent au-delà des trois premières années suivant la reconnaissance, pour autant que l'entreprise sociale mette en place des mesures d'insertion professionnelle.
- Les dons et autres aides financières attribuées par des fondations privées ou publiques, la loterie romande, la dîme de l'alcool, etc.
- La subvention versée par le Service de l'action sociale.

Les questions de financement de l'entreprise sociale restent majeures. Une des difficultés du subventionnement public est liée aux dispositions de la loi cantonale sur les subventions qui n'autorise pas des versements excédant la couverture du déficit. L'entreprise ne peut donc pas constituer de réserves, ce qui est problématique notamment en termes de trésorerie. Une possibilité de correction pourrait être d'appliquer par analogie la directive sur le subventionnement des institutions résidentielles et des ateliers protégés pour personnes handicapées. Dans des limites fixées (5% des charges brutes pour les institutions résidentielles mais au maximum 10% en résultats cumulés et 10% du chiffre d'affaires commercial des ateliers mais au maximum 30% en résultats cumulés) le bénéfice d'exploitation peut être versé sur un fonds affecté exclusivement à la couverture de déficits ultérieurs. Ce modèle, mis en place en 2009 par le Service de l'action sociale et validé par le Conseil d'Etat et l'Inspection cantonale des finances donnerait la souplesse d'action qui fait actuellement défaut aux entreprises sociales.

Ce mode de subvention dégressif avait été établi pour garantir la compatibilité des emplois en entreprise sociale avec les dispositions de la 4^{ème} révision LACI. Depuis

le SECO a assoupli ses conditions (pas de subvention d'un emploi à plus de 50% au lieu de 60%).

Le principe de l'AIT postule qu'au terme de la mesure la personne a retrouvé une pleine capacité de travail. Ce même principe pourrait être retenu pour les entreprises sociales mais la subvention dégressive complète a pour conséquence la tendance à aligner progressivement les entreprises sociales sur les entreprises ordinaires, et donc à restreindre la possibilité d'accueil de nouveaux candidats à former.

Pour assurer la viabilité des entreprises sociales, le modèle initial devrait être ajusté. On pourrait garder l'exigence de 60% d'autofinancement, mais combiner la subvention dégressive et les coûts d'encadrement en laissant de manière pérenne un socle de 15 ou 20 % de « coûts sociaux non-couverts ». Il s'agirait alors de pouvoir mettre en évidence le temps d'accompagnement social non directement lié à la requalification (frais d'encadrement) et non facturable au client.

Les critères mis en place en 2011 s'expliquent par la nécessité de reconnaissance de ce type d'emploi par le SECO pour l'ouverture ultérieure éventuelle de droits aux prestations de l'assurance-chômage. Après deux ans d'expérience, un ajustement de ces conditions est indispensable pour permettre aux entreprises sociales de maintenir leur mission de réinsertion. À défaut, elles devront soit renoncer à leur mission de base pour devenir des entreprises « normales », soit disparaître.

3.2. ANALYSE COMPARATIVE DES STRUCTURES : DES MODÈLES DIFFÉRENCIÉS

Ce chapitre présente le profil de quatre entreprises sociales valaisannes : La Thune créée en 1999 à l'initiative de l'OSEO Valais ; Top Job Oberwallis, fournisseur de services mis en place par le Centre médico-social du Haut Valais aussi en 1999 ; Nestor, benjamine des quatre entreprises sociales retenues pour cette analyse, a été fondée en 2012 à l'initiative conjointe de l'association Passerelles et d'Intégration pour tous et œuvre dans le domaine de la restauration et des services hôteliers ; l'entreprise sociale Valtex Multiservices, créée en juin 2012 par la coopérative CRTO sous la forme d'une société anonyme, active notamment dans le domaine de la récupération et du traitement du textile. Le chapitre dresse un tableau comparatif de ces quatre structures et présente les visions de leurs responsables ainsi que les perceptions des partenaires sociaux.

3.2.1. LA THUNE : CONSTRUIRE POUR SE RECONSTRUIRE

L'Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière (OSEO) est la plus grande et la plus ancienne organisation d'entraide de Suisse. Fondée en 1936, elle est active dans plusieurs domaines, dont celui de l'insertion socioprofessionnelle. En 1999, l'OSEO Valais décide de créer une entreprise sociale, La Thune, qui sera une réalité à partir de l'année suivante dans la ville de Sion. À la tête de La Thune, on retrouve des représentants de l'OSEO, même si statutairement ces deux entités sont séparées. Selon Gaël Blanchet, l'actuel président de La Thune, le concept fondateur est celui de « [...] permettre aux personnes éloignées du marché de l'emploi, au service social dans un premier temps, de refaire l'expérience d'un nouvel emploi, de se reconstituer, acquérir des compétences suffisantes, à la fois sociales et professionnelles, pour réintégrer le marché de l'emploi ». En principe, La Thune accueille des personnes à l'aide sociale, mais il arrive que des personnes au bénéfice d'une rente AI soient également employées. Sa structure est composée de trois gérants (dont le président) non salariés, d'une responsable à mi-temps pour le secteur social et d'un responsable à temps plein pour la conduite des travaux. Une secrétaire administrative à mi-temps et trois contremaîtres employés à plein-temps complètent l'équipe de La Thune. Au total, les employés de La Thune occupent cinq équivalents temps-plein. Les personnes au bénéfice d'une mesure de réinsertion sont appelées « participants ». Le nombre de participants peut varier selon les saisons et se situe en moyenne entre 10 et 15 personnes.

L'entreprise est propriétaire du bâtiment qui comprend l'atelier et les bureaux, ainsi que du matériel de construction et de quatre véhicules. Mais il s'agit de petit matériel facile à manier car l'entreprise se limite à des mandats de constructions simples, qui ne nécessitent pas des compétences spécifiques de la part des ouvriers. En effet, les participants n'ont pas tous eu la formation nécessaire pour s'occuper de mandats difficiles ou ne restent pas suffisamment longtemps dans l'entreprise pour se spécialiser. Pour cela, l'entreprise se limite à effectuer des travaux dans les secteurs du débarras, du paysagisme (entretiens extérieurs et environnement), des démolitions, de la rénovation et de la petite construction (murs à sec, petits ponts en bois, etc.). Symboliquement, l'entreprise privilégie les mandats de construction, car il apparaît plus encourageant pour les participants de réaliser ce type de mandat.

En ce qui concerne l'engagement des participants, ceux-ci ne sont pas des employés de La Thune car leur « salaire » (indemnité) est versé par le régime d'assistance. En

fait, il s'agit d'aide sociale puisque les montants perçus ne sont pas cotisants aux assurances sociales et ne reconstituent pas de droits aux prestations de celle-ci. C'est pour cette raison que l'entreprise préfère les nommer « participants » et non pas « employés ». Le contrat est établi sous la forme d'un stage pratique ou d'une évaluation de la capacité de travail demandée dans la loi (LIAS). La durée de ces mesures peut aller jusqu'à six mois et peut être renouvelable avec l'accord de l'autorité d'aide sociale et du Service de l'action sociale. Par le biais de ce contrat, le participant est tenu de se présenter tous les jours ouvrables dans le but de se réadapter aux rythmes de travail usuels. En plus de la réalisation des mandats, il bénéficie d'un suivi social qui doit lui permettre de fixer des objectifs et de faire un bilan socio-professionnel à différents moments de sa participation. La visée principale pour l'entreprise est de réinsérer le participant sur le marché du travail et non de l'occuper pour qu'il puisse à nouveau avoir droit au chômage. Pour les participants issus de l'AI, l'objectif est le même. Il s'agit d'offrir l'occasion à une personne de reprendre l'habitude au travail après une longue période d'inactivité professionnelle.

La Thune se veut une entreprise de passage, qui offre des opportunités à des personnes qui ont besoin de se reconstruire. La réussite de cette réinsertion peut dépendre de plusieurs facteurs, principalement du degré d'engagement du participant, du sens qu'il donne à la mesure qui lui est proposée, du temps que la responsable du secteur social peut consacrer au suivi, ainsi que de la stimulation que les mandats obtenus par La Thune peuvent fournir.

3.2.2. NESTOR : AU SERVICE DE L'ÉVÈNEMENT

Nestor est la benjamine des quatre entreprises sociales retenues pour cette analyse. Créée en 2012, cette fondation a émergé de l'initiative conjointe de l'association Passerelles et d'Intégration Pour Tous. Passerelles est une association active dans le domaine de la réinsertion professionnelle, qui développe des projets afin d'éviter l'exclusion du premier marché du travail et de dépasser les clivages entre les dimensions économiques et sociales. Elle réunit des acteurs des services publics et des entreprises, au sein d'une association qui peut agir dans un cadre plus souple que celui des administrations publiques.

Intégration Pour Tous est une fondation reconnue d'utilité publique qui fonctionne sur le modèle d'un bureau de placement spécialisé dans l'intégration professionnelle de personnes en difficulté face au marché de l'emploi ou ayant des problèmes de

santé. Leur initiative conjointe a permis de l'émergence de Nestor, qui a pour but d'offrir « *des possibilités de formation et de travail à des personnes en difficulté d'insertion, intéressées par le domaine de la restauration et des services hôteliers* ». Pour atteindre ce but, Nestor a développé ses activités dans deux domaines : le service traiteur et la location de services.

Actif dans tout le Valais romand, Nestor propose la conception d'évènements clés en main, en s'occupant non seulement du service traiteur mais en proposant également une palette de prestations ayant trait à l'évènement que souhaite organiser le client : recherche et réservation de salle, décoration, fourniture du matériel, mise en place, service et même proposition d'animations. Nestor demande des offres aux traiteurs partenaires ainsi qu'aux encaveurs et autres fournisseurs en fonction des demandes et des budgets du client et c'est ensuite ce dernier qui choisit l'offre qui lui convient. Pour ce qui est de la location de service, Nestor met ponctuellement du personnel à disposition des gérants de restaurants lorsque leur effectif le nécessite (maladie, remplacement, évènement particulier, etc.)

L'encadrement des participants est assuré par la coordinatrice de Nestor, qui gère la relation entre clients et fournisseurs, l'administration et le personnel. Engagée à plein-temps, elle est présente aux évènements afin d'assurer la meilleure réussite. Elle est également la personne de référence si les participants ont des difficultés étant donné qu'il n'y a pas de secteur social différencié à proprement parler. Les difficultés sociales ou professionnelles qui peuvent survenir sont prises en charge par la coordinatrice. Elle est secondée par une cheffe de rang engagée à 80% et également présente durant les évènements.

Les principales collaborations se font entre Nestor et les offices régionaux de placement (ORP), bien qu'il existe également des placements réalisés par les centres médico-sociaux (CMS) pour les personnes venant de l'aide sociale. Avant leur première participation à un évènement, les personnes dirigées vers Nestor prennent part à un stage qui permet d'évaluer leur situation et leurs possibilités. Elles bénéficient également d'une formation dispensée par l'OSEO Valais et le centre de formation du Botza, leur permettant d'obtenir une certification reconnue par GastroValais et l'Association valaisanne des hôteliers.

Ces personnes sont appelées participants dans les entretiens, bien qu'elles soient rémunérées par un salaire horaire basé sur la convention collective de travail, lorsqu'elles prennent part à un évènement. Compte tenu de la nature épisodique des évènements organisés, les participants ne sont pas engagés sous forme de stage

pratique comme c'est le cas dans d'autres entreprises sociales. Nestor ne peut donc pas bénéficier des frais d'encadrement pour la mise en place de ces mesures, ce qui complexifie la nature du financement. Comme dans les autres cas, Nestor doit parvenir à un autofinancement de 60% mais sans recevoir de frais d'encadrement et en payant le personnel au prix du marché. Le financement de Nestor est donc assuré majoritairement par les recettes commerciales, par des dons de fondations ainsi que par une aide au lancement financée par le Service de l'action sociale.

La particularité de l'entreprise sociale Nestor est d'engager ces personnes non pas par le biais de mesures ou de stages mais directement en tant qu'employées salariées à l'heure en fonction des évènements auxquels elles participent. Cette politique de gestion du personnel est imposée par la nature variable des évènements qui peuvent nécessiter des équipes de un à 35 employés. Elle correspond également à la volonté d'être une entreprise active sur le premier marché du travail, avec les contraintes et les opportunités que cela implique. La volonté est de proposer une activité stimulante et variée, en offrant au participant l'opportunité d'être partie prenante d'un évènement important dans la vie des clients, valorisant ainsi leur travail et leur parcours. Nestor reste cependant une entreprise passerelle au sens où elle ne paie pas les personnes pour une durée indéterminée. Les personnes peuvent être engagées pour les évènements jusqu'à ce qu'elles retrouvent une place durable dans le premier marché de l'emploi.

3.2.3. TOP JOB : UN PONT ENTRE LES BÉNÉFICIAIRES ET LES ENTREPRISES

Top Job Oberwallis est un fournisseur de services mis en place par le CMS du Haut Valais en 1999. Le but de cette institution est d'offrir une intégration durable dans le marché du travail de bénéficiaires de l'aide sociale qui n'ont plus droit à l'assurance-chômage et qui souhaitent se réinsérer professionnellement. Il ne s'agit pas d'une entreprise sociale proprement dite, car Top Job ne fournit pas un emploi aux bénéficiaires, mais s'occupe de faire le lien entre les personnes à réinsérer et les entreprises qui peuvent offrir une place de stage. Les bénéficiaires sont dirigés par l'assistant social vers Top Job une fois qu'ils ont épuisé les autres possibilités d'aides disponibles. Le but de Top Job consiste à fournir un accompagnement dans la recherche d'emploi et un suivi en entreprise durant toute la durée de la mesure. Étant donné que le bénéficiaire fait recours à un service, il est nommé « client » par Top Job. Le personnel de Top Job procède à une évaluation des compétences socioprofessionnelles du client, des ressources dont il dispose, de son parcours professionnel, de

ses difficultés personnelles, etc. Après avoir établi le profil du client, le personnel de Top Job fixe des objectifs avec le client, en proposant une aide pour une réinsertion sur le marché premier de l'emploi ou, le plus souvent, un stage professionnel pour que le client puisse reprendre une habitude de travail.

Les stages en entreprises privées peuvent durer de un à six mois et sont renouvelables sur demande motivée à l'autorité d'aide sociale et au Service de l'action sociale. Au bout des douze mois au maximum, le client peut bénéficier d'une nouvelle mesure mais l'organisateur (TopJob) est obligé d'attendre une année avant de pouvoir bénéficier à nouveau de coûts d'encadrement. Cette restriction, applicable à tous les organisateurs de mesures a été prévue serait éventuellement à prévoir dans le règlement d'exécution la LIAS pour éviter que les personnes ne deviennent « captives » de l'institution qui les accompagne. Le contrat de stage ne donne pas droit à un salaire versé par l'entreprise ou par Top Job. Toutefois, l'aide sociale octroie une compensation sous forme d'une indemnité de Fr. 500 francs mensuels.

Top Job ne possède pas d'infrastructures et est hébergé dans les locaux du CMS de Viège. Le nombre de postes salariés de Top Job est de trois équivalents temps-pleins et ils sont tous travailleurs sociaux. Le nombre de clients suivis évolue selon les saisons, car certains secteurs professionnels sont plus facilement touchés par le phénomène de chômage saisonnier, mais se situe autour de la trentaine, y compris les personnes en évaluation. Au moment de la réalisation de cette étude, vingt-cinq clients étaient placés en stage, cinq étaient en cours d'évaluation. Le financement des activités de Top Job est assuré exclusivement par les produits des coûts d'encadrement. Cette structure limite l'accès aux prestations de Top Job aux personnes résidentes dans le Haut Valais.

Il est important de remarquer que Top Job n'est pas une entreprise sociale au sens propre du terme, étant donné qu'elle n'engage pas de bénéficiaires de l'aide sociale ou d'un autre service. Les activités de Top Job peuvent être définies comme un pont entre le client et les entreprises. Ce n'est pas elle qui occupe la personne, mais elle l'aide à faire un bilan, à se fixer des objectifs et à les réaliser. Elle offre également des prestations de suivi social et de suivi en entreprise.

3.2.4. VALTEX : PLACE À LA REVALORISATION

La dernière entreprise sociale valaisanne approchée se situe dans une nouvelle aire géographique et présente un mode de fonctionnement qui diffère par rapport aux exemples précédents. L'entreprise sociale Valtex Multiservices a été créée en juin 2012 par la coopérative CRTO, à Monthey, sous la forme d'une société anonyme. Il faut relever que l'entreprise est née sur la base d'une entreprise sociale déjà existante appelée Valtex. Active dans le domaine de la récupération et du traitement du textile, Valtex salariait ses employés dans le but de leur permettre d'ouvrir un nouveau délai-cadre tel que défini par la LACI. Les engagements étaient donc à durée déterminée pour permettre à la personne d'avoir un nouveau droit aux indemnités. Comme il a été expliqué dans l'introduction, Valtex est typiquement une entreprise sociale qui a dû se restructurer et changer son mode de fonctionnement suite à la 4^{ème} révision de la LACI.

Parallèlement à cette modification du cadre juridique dans lequel évoluait Valtex, le Service de l'action sociale a approché la structure en encourageant la création d'entreprises sociales par le biais d'aides au démarrage et à la promotion économique. Ces impulsions ont donné naissance à Valtex Multiservices SA. À ce jour, l'entreprise est active dans trois secteurs principaux :

- l'entreprise ramasse des vêtements dans les points de récolte ainsi qu'auprès des particuliers, lave, trie, revitalise puis revend les articles au sein des boutiques Créature. En lien avec cette activité, Valtex Multiservices propose un service de blanchisserie axé sur le nettoyage de vêtements de travail. Cela représente une trentaine de clients qui confient les vêtements de travail des employés chaque semaine pour le nettoyage ;
- l'entreprise est également active dans le domaine du transport et de la logistique par le biais de la filière GastroVert, programme de ramassage des déchets de cuisine auprès des cuisines professionnelles de la région. Les camions récoltent et acheminent ces déchets vers la Satom pour leur destruction ;
- enfin, Valtex Multiservices a également développé une activité de conciergerie en décrochant plusieurs mandats d'entretien d'immeubles ou de nettoyage de fin de chantier. À ce jour, le volume d'activité n'est pas encore suffisant pour engager du personnel.

À ce stade, il est intéressant de relever que Valtex Multiservices positionne certaines de ses activités dans un marché avec peu ou pas de concurrence directe dans le secteur d'activité à l'échelle de la région. En revanche, les activités du type transport

et récupération des textiles usagés, ainsi que la blanchisserie sont en concurrence directe par rapport au premier marché. D'après l'entretien que nous avons réalisé, ce n'est pas un choix de la part des dirigeants mais plutôt une contrainte imposée par le marché. En raison du coût social qui vient s'ajouter aux coûts de production, il n'est pas encore possible d'évoluer dans un marché concurrentiel. De plus, les compétences requises dans ce type de marché sont plus générales et donc correspondent mieux à la population qui leur est adressée, qui a souvent peu de compétences spécifiques. L'entreprise est tout de même consciente qu'il lui faut s'imposer dans un secteur permettant de dégager une certaine plus-value afin d'assurer sa pérennité et son financement à long terme.

Chaque atelier est placé sous la responsabilité d'un encadrant qui supervise les employés tant au niveau professionnel que du point de vue personnel et social. De l'avis des personnes interrogées, le responsable d'atelier est le référent pour toutes les problématiques qui peuvent concerner l'employé. Du point de vue du nombre de personnes employées dans l'encadrement, les chiffres ne peuvent pas être facilement déterminés car certaines personnes sont employées tant par le CRTO que par Valtex. Pour déterminer la part du salaire financée par l'entreprise et par la coopérative, les dirigeants font appel à une clef de répartition déterminée en fonction du volume d'activités réalisé.

Cette réflexion sur l'encadrement nous amène à d'autres considérations relatives aux employés de Valtex, considérations qui soulèvent une particularité propre à cette structure que nous ne retrouvons pas dans le cas des autres entreprises sociales étudiées. En effet, Valtex compte deux types d'employés: les personnes issues des régimes d'aide sociale ou de l'assurance-chômage, placées en stage pratique ou en évaluation de la capacité de travail au sein de la structure pour des mesures allant généralement de un à six mois, et les personnes qui entrent dans l'entreprise par le biais de ces régimes mais qui sont engagées à durée indéterminée. La prise en charge diffère en fonction du statut de la personne au sein de la structure.

Pour une personne placée par le chômage ou l'aide sociale pour un stage d'une durée limitée, la prise en charge se fait conjointement avec l'institution mandante. Cette dernière est chargée d'évaluer les compétences professionnelles de la personne qui est toujours suivie par le CMS ou par le conseiller ORP ou AI. Des objectifs sont définis en amont de la période passée dans l'entreprise et des bilans sont réalisés régulièrement pour vérifier la progression de la personne. Dans ce cas, l'encadrement tant social que professionnel est renforcé afin d'offrir à la personne le plus d'outils possibles pour réaliser son projet professionnel. La visée est double : une évaluation

de la situation professionnelle de la personne et de son savoir-être au sein d'une entreprise ainsi que le retour vers un emploi en dehors des murs de l'entreprise sociale. Ces bénéficiaires sont donc suivis durant toute la durée du placement par le mandant qui les a adressés à Valtex. Cela implique qu'ils ne reçoivent pas de salaire payé par l'entreprise sociale mais uniquement le montant de l'aide sociale complété d'une indemnité de stage ou les indemnités chômage.

La seconde catégorie d'employés regroupe le personnel engagé à durée indéterminée sur une base salariale d'environ 4'000 CHF par mois. Comme relevé dans un entretien, la base salariale est volontairement moins élevée que ce qu'elle pourrait être dans d'autres entreprises, afin d'encourager les clients à aller vers le premier marché. Ces derniers sont généralement entrés dans la structure par le biais des mesures citées plus haut et sont engagés en contrat à durée indéterminée à la suite de cette période. Les personnes employées selon cette formule sortent généralement de l'aide sociale et dans tous les cas ne bénéficient plus d'indemnités chômage. Pour les personnes au bénéfice d'une rente AI (partielle), le salaire vient en complément du montant accordé par le régime assurantiel. Les entretiens avec les employés nous ont appris qu'il n'y a plus d'encadrement social ou de suivi pour ces personnes, bien qu'elles puissent toujours s'adresser au responsable d'atelier en cas de difficultés.

Cette alternative a l'avantage d'offrir un poste de travail durable et donc d'achever le parcours de réinsertion de la personne bien qu'elle reste au sein d'une entreprise sociale car elle est considérée et rémunérée comme un employé dans une entreprise ordinaire. Il pose cependant la question de la pertinence d'offrir de tels postes au sein d'une entreprise sociale. Le fait d'engager des personnes pour une durée indéterminée pose le problème de la rotation des personnes sur les postes existants. Cet élément peut sembler en contradiction avec la mission première de l'entreprise sociale qui est de réinsérer les personnes sur le premier marché du travail. Bien que cette finalité soit atteinte avec un engagement à durée indéterminée, cela ne permet pas le tournus de personnel et limite l'offre de postes aux personnes en attente.

3.2.5. SYNTHÈSE COMPARATIVE

La grille présentée ci-dessous permet de fournir une vision d'ensemble des quatre entreprises sociales évaluées mettant en évidence les points communs et les spécificités de chacune.

	La Thune	Nestor	Top Job	Valtex
Localisation	Sion	Sion	Viège	Monthey
Bénéficiaires origine principale	Aide Sociale	Chômage	Aide sociale	Aide sociale
Autres bénéficiaires	AI	Aide sociale	Non	AI – fin de droit au chômage
Initiateurs	OSEO Valais	Service de l'action sociale, Intégration Pour Tous, Passerelles	Centre Médico-social du Haut Valais	CRTO Monthey
Forme juridique	Sarl – Entreprise sociale privée	Fondation	Service du CMS	Société anonyme
Nombre d'employés-encadrants	5 ETP	1,8 ETP	3,1 ETP	2,5 ETP
Nombre de bénéficiaires	10-15	Variable, 37 répartis sur 120 events en 2013	30	13
Objectif	Réinsertion sur le premier marché	Réinsertion sur le premier marché	Réinsertion sur le premier marché	Réinsertion sur le premier marché
Salaires versés aux bénéficiaires	Oui, pour les employés en CDI	Oui, selon la CCT	Non	Oui
Rapport personnel encadrant / bénéficiaires	1:2 – 1:3	1 à 2 encadrants en permanence, selon l'importance de l'événement	1:10	1 : 5
Secteur professionnel des bénéficiaires	Construction	Services	Domaines variés	Domaines variés
Formation intégrée		Oui		Non
Secteurs d'activité	Construction Paysagisme Démolition /Débaras	Service traiteur et location de services	Domaines variés	Blanchisserie, Valorisation de textiles usagés Transport de déchets organiques Conciergerie Multiservice
Part d'autofinancement	74% environ en 2013	63% environ en 2013	Pas concerné	80% environ en 2013

Tableau 3 : Aperçu synthétique des quatre entreprises sociales valaisannes analysées.

Chaque entreprise a une modalité de fonctionnement bien spécifique, avec une vision entrepreneuriale et des modes d'organisation différents. Chaque structure est active dans un domaine différent, qu'elle se situe dans un marché de niche ou en concurrence avec les entreprises du premier marché du travail. Les bénéficiaires ont des statuts différents et la prise en charge peut varier d'une entreprise à l'autre. Cependant, il existe un fil conducteur qui relie entre elles ces différentes structures et qui constitue un moteur central pour leur activité : l'objectif de l'insertion des bénéficiaires/participants/clients/salariés sur le premier marché du travail.

3.3. LES VISIONS DES RESPONSABLES D'ENTREPRISE : L'INSERTION COMME VISION FÉDÉRATRICE

Un des défis majeurs des entreprises sociales est de lutter contre une précarité sociale faisant obstacle à la demande d'autonomie des individus et leur intégration dans les multiples foyers de la vie collective. L'autonomie financière et l'affiliation sociale sont grandement facilitées par l'insertion économique et l'exercice d'une profession. L'intégration sociale par une formation qualifiante et par l'emploi est recherchée par les entreprises sociales. Cette préoccupation est au cœur de la vision des responsables des quatre structures analysées dans cette recherche. À la frontière entre le social et l'économique les entreprises sociales tentent de mettre en place des passerelles entre l'inactivité subie et une intégration qualifiante. Si la finalité est commune, la vision des moyens à mettre en place, leurs stratégies de marché, leurs modes d'organisation interne et leurs rapports aux politiques publiques peuvent se différencier.

3.3.1. VISION GÉNÉRALE : L'ENTREPRISE SOCIALE COMME PASSERELLE

La particularité des quatre entreprises étudiées est de permettre à la personne d'expérimenter les conditions de travail d'une entreprise ordinaire avec des horaires de travail réguliers et une certaine exigence professionnelle. En parallèle, les participants bénéficient d'un suivi social afin de leur permettre : de restructurer leurs situations personnelles, de définir les cibles professionnelles présentant un intérêt ; de mettre à jour leurs dossiers de candidature et leurs techniques de recherche d'emploi. Le travail quotidien est axé autour de cette cible qui est la réinsertion sur le premier marché du travail.

Les quatre structures visent le retour sur le marché du travail et non l'installation de la personne dans la structure, qui reste une passerelle entre deux moments, une opportunité de reconstruction, de formation et d'habitué au travail permettant d'acquérir des compétences utiles pour retourner sur le marché du travail principal. Comme souligné par le responsable de TopJob, « il y a plusieurs facteurs qui déterminent le succès de la réintégration: le premier est l'obtention d'un temps plein ou partiel dans le premier marché du travail, le deuxième l'ouverture éventuelle d'un nouveau délai-cadre auprès de l'assurance-chômage, au démarrage d'une formation ». L'entrepreneur social joue ainsi un rôle d'agent de changement dans le domaine de l'insertion via des actions d'encadrement social et professionnel poursuivant la

mission de création de « valeur sociale ». Selon cette orientation, les entreprises sociales procurent pour une durée limitée des opportunités de travail et de formation afin de permettre à des personnes participant à leurs activités productives d'être en capacité de retrouver ensuite un emploi permanent sur le premier marché du travail. Autrement dit, leurs postes de travail doivent uniquement servir de support à une insertion des publics les plus défavorisés.

Parmi les quatre structures Valtex présente une originalité par rapport à cette vision générale. L'entretien avec le responsable de structure a mis en avant une préoccupation plus forte pour une double ligne de résultats qui se traduit par une organisation des ressources humaines différente. De manière générale les entreprises sociales n'offrent pas de contrats à durée indéterminée aux bénéficiaires qui leur sont adressés. Cependant, le concept mis en oeuvre par Valtex s'écarte de ce principe général. En effet, Valtex salarie une partie de ses employés par le biais de contrats à durée indéterminée. Cela permet à ces personnes de sortir du système assurantiel et donc d'acquérir une autonomie et un emploi durable, ce qui correspond donc à une réinsertion professionnelle réussie mais au sein même de l'entreprise sociale. Au cours de l'entretien avec le responsable de Valtex, il a été mis en avant que la procédure permettait d'assurer un certain pourcentage de participants à l'activité productive ayant une expérience et une productivité permettant de mieux assurer le fonctionnement de l'entreprise dans des conditions économiques favorables. La valeur ajoutée mixte (économique et sociale) est recherchée à travers une politique explicite de gestion des activités des participants au niveau de l'acte productif. Les dimensions économiques et sociales apparaissent intimement liées.

Comme souligné précédemment la vision de Valtex pose la question de la pertinence d'offrir de tels postes au sein d'une entreprise sociale. Le fait d'engager des personnes pour une durée indéterminée pose le problème de la rotation des personnes sur les postes existants. Interrogé sur les avantages d'une telle dynamique un des responsables affirme qu'il n'aurait peut-être pas « *tous les jours la conviction qu'on doit promouvoir ou encourager cette progression. Un peu quand même... Mais on n'a pas mis en place tous les moyens en ressources humaines au niveau contractuel et administratif afin de garantir cette progression* ». Cette remarque soulève la question clé de l'équilibre délicat à réussir entre les objectifs de rentabilité économique et ceux de prise en charge sociale. Les entreprises sociales analysées fonctionnent toutes par hybridation des ressources humaines et financières. C'est la combinaison de ressources et la tension entre logiques économiques et sociales qui fait l'originalité de chacune d'entre elles. Cette tension est aussi perceptible dans leurs positionnements sur les marchés.

3.3.2. ENTRE VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET PRISE EN CHARGE SOCIALE : LE MARCHÉ DE NICHE

Dans l'analyse du fonctionnement des structures étudiées, nous nous sommes arrêtés sur le type d'activité de chaque entreprise sociale ainsi que sur le marché dans lequel elles avaient choisi d'évoluer. Il en est ressorti que deux de ces entreprises ont choisi de se situer au moins dans un premier temps, dans un marché de niche. Par marché de niche, nous entendons un segment de marché peu concurrentiel du point de vue de l'offre mais avec une demande suffisante pour permettre à l'activité d'être rentable. Se positionner dans un tel marché peut représenter une opportunité pour les entreprises sociales qui ne pourraient pas toujours être concurrentielles le cas échéant, comme nous le verrons dans le développement qui suit. De fait, ce choix diminue le risque pour l'entreprise d'être confrontée à un leader de marché ayant d'autres moyens en termes de compétences techniques, de personnel et d'investissement.

Sur ce plan, les choix opérés par les différentes structures sont distincts. Ainsi, La Thune a choisi de se positionner dans un marché avec des leaders présents et installés depuis de nombreuses années et donc avec une concurrence potentielle importante. En revanche, Nestor et Valtex ont choisi un marché de niche avec des offres de prestations qu'elles sont seules ou presque à fournir. L'activité de TopJob n'entre pas dans le cadre de cette analyse puisque, comme nous le savons déjà, cette structure ne propose pas de produits ou de services sur un marché de type économique et n'est pas engagée dans une activité de production, mais de placement.

Le premier élément mis en avant par les structures qui ont choisi le marché de niche est celui de la capacité d'investissement. Pour maintenir une place sur un marché concurrentiel et pouvoir se positionner avantageusement il faut pouvoir investir dans le capital fixe et avoir une technologie suffisante. L'éventail des possibilités offertes aux entreprises sociales n'est pas très large. Pour Valtex il était évident que le choix devait s'orienter vers des marchés à faible technicité comme le note le responsable de la structure :

« *Nous sommes contraints. On a peu de capacités d'investissement, d'acheter des machines, donc peu de ressources humaines. On ne peut pas payer un ingénieur super pointu par exemple. Donc on est un peu condamné à aller sur des marchés à faible technicité. Cela ne veut pas dire que les marchés de niche soient à faible technicité mais cela nous pousse vers des marchés de ce genre. Plus un marché engendre une*

grosse plus-value, plus il est attaqué par les entreprises privées. Peut-être que d'ici quelques années on y arrivera mais pour l'instant, ce n'est pas possible ».

De fait, les bénéficiaires placés dans ces entreprises sociales ont rarement les compétences techniques spécifiques qui permettraient à l'entreprise de se placer sur un marché ouvert à forte concurrence. Comme relevé dans le passage ci-dessus, ce n'est donc pas un choix mais une contrainte nécessaire pour pérenniser la structure. Être présent dans un marché de niche permet de développer des prestations spécifiques qui ne sont pas proposées par d'autres entreprises et d'avoir une clientèle captive à qui offrir ces services. Des partenariats privilégiés se développent comme c'est le cas avec la SATOM dans la région de Monthey.

Nestor a également pris le parti de s'inscrire dans un créneau encore peu occupé en Valais, avec une organisation globale d'événements et une position d'intermédiaire entre le client et l'ensemble des prestations nécessaires à la constitution d'un événement. Nestor n'est pas en concurrence directe avec les traiteurs, mais elle les met en concurrence en laissant au client le choix du partenaire sur la base de propositions alternatives.

Le second élément qu'il faut relever et qui peut s'avérer déterminant dans le choix du marché sur lequel on veut diriger son activité est celui du coût des activités et des prestations. Pour une entreprise sociale de réinsertion, l'encadrement quotidien des bénéficiaires et le suivi social génèrent un coût supplémentaire. Pour toutes ces entreprises, il n'est pas envisageable de reporter ce coût social sur le prix de vente des prestations, car l'entreprise ne serait plus en mesure de se profiler sur le marché. Le choix du marché de niche permet alors de limiter ce paramètre et d'absorber partiellement et au mieux le coût social des activités et de l'encadrement des bénéficiaires. Cependant, cette contrainte pose quand même la question essentielle et préoccupante, pour toutes les entreprises sociales, qui est de savoir comment concilier rentabilité économique et financement du développement de l'entreprise avec la prise en charge sociale des personnes qui leur sont adressées ?

Pour les deux structures analysées, c'est en se rendant visibles dans un marché de niche où la concurrence est limitée que se trouve une solution au moins partielle pour sortir de ce dilemme. Un tel marché, pour autant qu'il soit rentable, assure un volume d'activités spécifiques sur lesquelles l'entreprise peut se focaliser pour se développer. Mais au jeu du marché rien n'est jamais acquis. Une autre entreprise sociale a fait le choix d'un marché plus concurrentiel, que l'on pourrait même qualifier de difficile dans le contexte économique actuel. En effet, au démarrage de son

activité, La Thune a concentré son activité sur des activités du second-œuvre qui n'intéressaient pas ou peu les grandes entreprises installées dans la région. Avec la contraction économique qui touche aujourd'hui le domaine de la construction, beaucoup d'entreprises s'intéressent de plus en plus à ces petits mandats ponctuels, comme le relève le gérant de la structure :

« [...] autant auparavant il y avait des mandats qui n'étaient pas intéressants pour des entreprises lucratives, des petits chantiers où il y avait de la place, autant maintenant l'impression du contremaître est que tous les mandats sont intéressants pour elles. Les niches de marché disparaissent car elles ont besoin de travail et elles prennent tout ».

Dans cette situation, ajoute-t-il, la stratégie gagnante est une équation difficile qui consiste à se profiler sur le marché à la fois par la promotion de l'entreprise, par le démarchage auprès des particuliers et par des partenariats avec des bureaux tels que les bureaux d'architectes. Le contexte économique et la concurrence accrue sur les marchés locaux obligent à pratiquer les mêmes prix que les entreprises traditionnelles. Les impératifs de compression des coûts et de rentabilité économique exigent ainsi une recherche constante de nouveaux gisements de productivité qui peut se faire parfois au détriment de la formation et du suivi social. Comme le soulignent les différents responsables de la structure, la tension est évidente entre la nécessité de rentabilité économique et une prise en charge sociale qui génère un coût qu'il n'est pas possible de répercuter sur le prix du marché. La pérennisation des entreprises sociales semble se jouer dans un équilibre difficile entre le basculement dans la seule logique de marché et une dépendance plus ou moins durable aux financements publics. Entre ces deux logiques, il reste peut-être encore une place pour l'innovation sociale...

3.3.3. PERSPECTIVES : INNOVER POUR L'AUTONOMIE

Nos entretiens montrent que l'entrepreneur social peut jouer un rôle d'agent du changement dans le secteur social en poursuivant la mission de création de valeur sociale et en explorant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission fondamentale. Afin de dépasser les contraintes qui pèsent sur leurs activités les entreprises sociales envisagent des développements ou des transformations futures, à la fois pour assurer une rentabilité suffisante mais aussi pour diversifier l'offre de mesures et les possibilités de réinsertion dans leurs domaines de compétences.

Avec une nouvelle équipe de gérants, La Thune vise d'abord une stabilisation de l'organisation interne, du concept de prise en charge des bénéficiaires ainsi qu'une mise en avant du rôle social de la structure et de la visibilité de l'entreprise tant sur le marché qu'auprès des mandants qui orientent les personnes vers la structure. L'équipe a en tête plusieurs idées de développement mais la priorité, comme relevée par le président, est d'abord « la lutte pour la survie » : « *on a peu de temps pour peaufiner les détails. Quand ça ira mieux on pourra faire d'autres choses sûrement plus intéressantes pour la longévité* ». Les gérants mettent en avant la difficulté actuelle à laquelle ils sont confrontés, et l'exigence de trouver et de réaliser des mandats lucratifs qu'il faut concilier avec la prise en charge sociale et le travail à fournir en termes de « *job-coaching* ».

Du côté de Nestor, la difficulté consiste à assurer suffisamment de commandes et d'évènements à réaliser pour parvenir au seuil d'autofinancement. Idéalement, il faudrait passer de 120 events/an (2013) à 200. Les membres présents lors de l'entretien ont mis en avant des pistes de développement à l'étude :

« *Dans les expériences faites et les développements, on se rend compte que d'avoir une activité uniquement constituée d'événements, c'est quand même compliqué car il y a beaucoup de temps morts* ». D'après les responsables, « *il faut se faire un nom, développer la location de services et avoir une base arrière qui pourrait être un restaurant ou un hôtel. Cela permettrait de développer des mesures en continu ainsi qu'une base de formation pour les personnes placées en mesure auprès de Nestor, formation actuellement délivrée par l'OSEO Valais en collaboration avec GastroValais Cet objectif pourrait être atteint en 2014 par la reprise de la cafétéria de l'HES-SO à Sion et celle, en discussion, du restaurant du Château de la Bâtiaz à Martigny* ».

TopJob a également mentionné des possibilités de développement afin de pouvoir accueillir un plus grand nombre de bénéficiaires. Un projet a été construit autour d'une formation duale qui permettrait d'allier la pratique à une formation théorique qualifiante. De plus, la structure s'intéresse également aux personnes dont la capacité de travail n'est pas avérée et qui n'ont pas de possibilité de réinsertion professionnelle directe sur le marché du travail. L'idée serait alors de mettre en place un dispositif supplémentaire pour leur permettre d'atteindre l'objectif de réinsertion sur le premier marché du travail. Comme relevé par la coordinatrice de la structure, « *dans un premier temps, il est nécessaire d'intégrer les personnes d'un point de vue social, par la suite il est nécessaire de mettre en place des outils pour qu'elles puissent être intégrées professionnellement* ». Une telle structure existe actuellement dans le Haut-Valais (OPRA) mais elle est ouverte aux chômeurs et non aux bénéficiaires

d'aide sociale, créneau que la structure souhaiterait développer.

Valtex souhaite aussi développer plus largement le domaine de la conciergerie et pouvoir engager des employés en réinsertion au sein de cette nouvelle activité. L'entreprise projette aussi de développer un restaurant scolaire qui pourrait servir de base à d'autres activités, comme expliqué par un responsable lors de l'entretien :

« *ce que l'on aimerait développer, c'est la restauration avec la construction prochaine d'un restaurant scolaire ici, au-dessus de la menuiserie. Avec le restaurant scolaire, on va créer une cuisine professionnelle et on aimerait utiliser cette cuisine professionnelle en même temps que les salles que nous avons ici, comme un genre de prestation clefs en main pour des évènements* ».

Ce qu'il est important de retenir de ces témoignages concernant la vision future des entreprises sociales, c'est tout d'abord le besoin de se faire connaître et de trouver sa place tant au sein du marché qu'auprès des administrations publiques en charge de l'insertion. Elles doivent se profiler autant comme entreprises compétentes et à part entière, que comme structure à vocation sociale en mesure d'offrir une aide à la réinsertion professionnelle au sein du premier marché.

Il ressort également de ces réflexions le besoin pour la plupart des entreprises sociales de pouvoir compter sur une base logistique, un noyau entrepreneurial avec une activité autonome et constante qui ne dépendrait pas de mandats et permettrait donc de lever des incertitudes de trésorerie à court ou à moyen terme. Un tel socle logistique permettrait une activité de production constante et apporterait aux entreprises une certaine sécurité par rapport à des niveaux d'activité parfois fluctuants. Cette base pourrait prendre la forme d'un restaurant, d'une activité de production continue dans un domaine spécifique ou, par exemple, une présence consolidée dans un marché de niche. L'intérêt d'une telle perspective serait de pouvoir mettre en place de nouvelles opportunités de formation sur les lieux de travail, mais aussi d'envisager, par exemple, des mesures « certifiantes » offrant des qualifications nouvelles.

3.4. LES PERCEPTIONS DES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS : LA QUESTION DE LA CONCURRENCE

Plusieurs partenaires institutionnels ou privés ont des liens avec les activités des entreprises sociales, à savoir : trois services de l'administration cantonale (le Service de l'action sociale, l'Assurance Invalidité et le Service de l'Industrie, du Commerce et du Travail (SICT) ; deux associations faitières cantonales d'entreprises privées (le Bureau des Métiers (BDM) et GastroValais), le Syndicat Unia. Les entretiens avec ces différentes organisations ont été effectués dans le but de cerner leurs opinions sur les entreprises sociales et les manières dont elles perçoivent leurs activités en relation notamment avec le fonctionnement des marchés locaux ou régionaux. Plusieurs craintes ont émergé de leurs témoignages : la première, énoncée par les syndicats concerne la question des salaires et la crainte du recours, dans les entreprises sociales, à des dispositions dérogatoires contournant l'application des conventions collectives et les normes de rémunération en usage ; la deuxième, exprimée par les associations patronales, renvoie à la tension concurrentielle entre les entreprises ordinaires et des entreprises sociales pouvant gérer des chiffres d'affaires importants et à la crainte que l'action des entreprises sociales ne fasse que déplacer les problèmes. Ce serait le cas, par exemple, si les entreprises commerciales devaient licencier après avoir perdu des marchés vers des entreprises « quasi marchandes » et/ou fonctionnant à prix subventionnés. La question peut être posée : les entreprises sociales sont-elles une menace pour les entreprises du marché primaire ? Ou la concurrence est-elle, au contraire, un vrai faux problème ?

3.4.1. CONCURRENCE PERÇUE ET CONCURRENCE RÉELLE : UN VRAI FAUX PROBLÈME ?

Le principe de non-distorsion de la concurrence implique que les activités des entreprises sociales doivent opérer aux prix du marché. Les salaires qu'elles pratiquent doivent correspondre aux usages dans la branche et être soumis aux cotisations sociales. Pour ne pas entrer en concurrence avec les entreprises commerciales les entreprises sociales doivent se concentrer souvent sur un ou plusieurs secteurs dont la rentabilité n'est pas suffisante pour intéresser l'économie privée.

Faire en sorte que les entreprises sociales fonctionnent avec les prix du marché est

une nécessité pour les partenaires sociaux et institutionnels. En effet, ils sont unanimes pour dire que les entreprises sociales doivent montrer qu'elles ne constituent pas une menace, ou du moins qu'elles ne sont pas plus menaçantes qu'une nouvelle entreprise commerciale. En pratiquant des prix cassés ou des salaires non conformes aux contrats collectifs, elles donneraient l'impression qu'elles peuvent se soustraire au principe général de concurrence ce qui serait intolérable en matière de respect des règles de fonctionnement du libre marché. Les entreprises sociales sont conscientes du risque d'une telle perception de leurs activités et respectent l'injonction.

Le SICT relève ainsi que les services traiteur de Nestor travaillent avec les prix du marché. Ces responsables soulignent « *qu'il n'y a jamais eu de problèmes avec les entreprises privées actives dans le même domaine* ». De fait, Nestor avait approché GastroValais en amont pour discuter d'une possible collaboration et pour expliquer leur volonté de ne pas vouloir faire de la concurrence. Cela a été très apprécié par GastroValais, qui a été rassuré par la démarche et a pu construire un rapport d'entente et de confiance. Toutefois, aux yeux de l'organisation faitière, Nestor est un concurrent sur le marché des services traiteurs, car les services offerts peuvent être à meilleur marché que ceux d'un restaurant. Un point que GastroValais estime être problématique est celui de la défiscalisation des entreprises sociales. En effet, le service traiteur de Nestor serait soumis à une TVA réduite à 2,5%, tandis que les restaurants doivent facturer une TVA à 8%. En réalité, le taux d'imposition TVA de Nestor est de 8%. Les marges de Nestor seraient alors plus élevées, même si les services offerts par rapport à d'autres prestataires ne sont pas strictement identiques (p.ex. pas de rangements et nettoiyages faits par le traiteur mais assumés par Nestor).

La concurrence est, toujours selon le BDM, due au fait « *que l'entreprise sociale réalise un travail qui est l'apanage d'une entreprise commerciale, alors qu'elle n'est pas soumise au paiement des impôts. Cela pose problème...* ». Un autre domaine à éviter est, selon le BDM, celui des mandats publics, car « *à partir du moment où les deniers publics sont utilisés pour soutenir ces structures et qu'elles viennent en concurrence directe avec les entreprises publiques, ça ne va pas* ». Pour le BDM, la concurrence des entreprises sociales est présente dès que ces entreprises « commencent à entrer dans le cœur du métier » dans des conditions plus favorables que les entreprises commerciales. Cependant, notre interlocuteur de l'AI estime que l'entreprise sociale doit rester proche du marché, tout comme la palette des différents mandats à effectuer doit être variée pour mieux répondre aux capacités des bénéficiaires. Autant dire qu'il n'est pas évident de trouver les bons créneaux, des marchés de niches, présentant des possibilités d'embauche sur des postes qualifiants, tout en respectant la clause de non-concurrence.

Un autre exemple nous est donné par le SICT. Celui-ci relate le cas d'une entreprise du Haut Valais qui s'était plainte pour un mandat de conciergerie et de nettoyage d'immeubles confié à une entreprise sociale, tout en accusant cette entreprise d'avoir bradé ses prix grâce à la subvention cantonale afin d'obtenir le mandat. Après une analyse du service cantonal, il a été démontré que l'offre de l'entreprise sociale respectait les prix usuels et qu'il n'y avait pas eu de concurrence déloyale. De plus, l'impression générale était que l'entreprise privée s'était plainte car elle n'acceptait pas de voir arriver un nouveau concurrent et avait utilisé l'excuse du subventionnement étatique pour essayer de récupérer le mandat de conciergerie.

Il n'en reste pas moins que les entretiens avec les organisations patronales mettent en évidence un certain malaise. Une partie des opérateurs du secteur commercial a une mauvaise image du subventionnement que le canton accorde aux entreprises sociales (cf. ch. 3.1). Pour certains, cette subvention vise à financer les entreprises sociales leur permettant ainsi de « brader les prix » et de se garantir une part de marché. Cette représentation des choses est sans doute aussi le résultat d'une connaissance imparfaite de la réalité des entreprises sociales, de leurs buts et de la nature du travail qui est fourni par les bénéficiaires et salariés. Une clarification du fonctionnement et des buts des entreprises sociales auprès des entreprises ordinaires reste nécessaire.

Le but des entreprises sociales n'est pas de garantir une part du marché en « bradant les prix », mais de rechercher une combinaison innovante de ressources productives (privées et publiques) qui permettent d'apporter des réponses viables sur un segment de l'offre où le marché concurrentiel a échoué. On ne peut exiger des entreprises sociales une activité autonome en matière de financements publics qui serait également créatrice d'emplois pour des personnes dont le marché ne veut plus. Le financement public n'est pas destiné, dans ce cas de figure, à financer les coûts de production mais plutôt les coûts sociaux de l'encadrement professionnel et social et/ou à compenser une partie de l'éventuel manque de rentabilité des salariés. Il faut considérer que les entreprises sociales offrent un « produit joint » pour lequel elles sont rémunérées : la production commerciale proprement dite et le « service d'insertion » des personnes que le marché du travail laisse sur le « bord de la route ».

La problématique de la concurrence est aussi présente du côté des syndicats, notamment en ce qui concerne les pratiques des entreprises sociales en matière de rémunérations du travail. Ils signalent ainsi le « risque d'exploitation » d'une force de travail qui ne serait pas rémunérée à sa juste valeur et qui pourrait ainsi faire concurrence aux travailleurs du premier marché du travail. En effet, aux yeux du syndicat la

présence d'un acteur supplémentaire sur le marché, pratiquant éventuellement des salaires plus bas, augmente la concurrence entre les entreprises et pourrait enlever une part des mandats aux entreprises privées, ce qui aurait comme conséquence de les affaiblir et de les contraindre à licencier du personnel pour faire face à la diminution des mandats. Par un « effet systémique », et toutes choses égales par ailleurs, les faibles rémunérations dans le secteur « social » seraient susceptibles de créer du chômage dans le secteur commercial. Quelle que soit la pertinence de ce raisonnement, il ne s'applique pas à nos études de cas qui ont choisi d'opérer dans des secteurs de niche qui ne sont pas intéressants pour le marché traditionnel. Cependant, la question de l'adaptation des rémunérations dans les entreprises sociales mérite discussion.

Nous avons signalé que le statut des travailleurs en insertion dans nos quatre études de cas est essentiellement de deux types, associés à des modes de rémunération différenciés :

- le travailleur est engagé dans une relation contractuelle régie par les règles du droit du travail. Il reçoit pour ses prestations une rémunération plus ou moins conforme aux barèmes en usage et le contrat peut être à durée déterminée (exemple Nestor) ou à durée indéterminée (exemple Valtex). Ces rémunérations sont totalement ou partiellement financées par le chiffre d'affaires commercial, des financements publics, voire des dons ; il est possible que le niveau salarial puisse être modulé à la baisse (Valtex) : s'agit-il de dumping salarial, d'exploitation d'un travail à bon marché ou d'un salaire adapté au rendement ?
- Le travailleur a un statut de stagiaire (ex., La Thune, TopJob, Valtex). C'est le cas des personnes issues des régimes d'aide sociale, de l'assurance-chômage et parfois au bénéfice d'une rente partielle AI. Placées en stage pratique ou en évaluation de la capacité de travail au sein de la structure pour des mesures allant généralement de un à plusieurs mois, ces personnes reçoivent en général une indemnité en complément du montant accordé par le régime assurantiel. Dans le cas d'une mesure de l'aide sociale, 330 francs sont octroyés en tant qu'indemnité de stage par exemple et 170 francs peuvent s'ajouter à ce montant pour le défraiement des transports et des repas prix hors du domicile. Ce montant se rajoute aux montants perçus au titre de l'aide sociale. Conçu pour être un élément incitatif, cette indemnité supplémentaire de 500 francs est perçue par les syndicats comme étant insuffisante.

Vue sous l'angle du fonctionnement du marché du travail, l'injonction syndicale est aussi paradoxale que celle des organisations patronales. De fait, on ne peut pas exi-

ger des entreprises sociales une activité économique autonome en matière de financements publics qui soit créatrice d'emplois pour des personnes dont le marché primaire ne veut plus, et en même temps refuser la possibilité que ces entreprises se donnent des moyens d'assurer à la fois leur mission sociale et leur viabilité économique. Le problème de la concurrence apparaît ici comme une vraie fausse question. En réalité, la vraie question est de savoir comment éviter les distorsions de la concurrence d'une part par des salaires artificiellement trop bas, et d'autre part via des financements de coûts de production (et non pas uniquement des coûts d'encadrement et d'accompagnement social) par les pouvoirs publics. En réalité, du fait de leurs missions sociales, les entreprises sociales agissent sur un segment de l'offre constitué par des personnes à capacité productive réduite et à faible employabilité, et doivent faire face à des surcoûts. L'encadrement (par les supérieurs hiérarchiques ou d'autres professionnels) est plus lourd ; les coûts fixes sont plus élevés du fait que le travail est réparti sur davantage de collaborateurs ; des mesures supplémentaires de contrôle de la qualité peuvent s'avérer nécessaires, etc. Or, encore une fois, on ne peut exiger des entreprises sociales d'assumer la quadrature du cercle : assumer les surcoûts de l'encadrement, la faible productivité avérée de leurs salariés/bénéficiaires, et créer une activité économiquement viable sur les marchés des biens et des services capables de financer aussi sa mission sociale d'insertion.

La nécessité d'un encadrement renforcé n'est d'ailleurs pas discuté par UNIA qui s'interroge sur la sécurité des travailleurs des chantiers, notamment dans le cadre de mandats complexes : « *si l'encadrement n'est pas bon, on donne des outils ou des tâches dangereuses à des gens qui ne les maîtrisent pas, qui n'ont pas été formés pour, qui ne sont pas conscients des risques, qui ont déjà des problèmes physiques ou une fragilité qui les empêchent de réagir correctement face aux risques potentiels* ». Sur cette question les responsables des entreprises sociales se veulent rassurants : d'une part, disent-ils, les entreprises sociales ne sont pas toutes actives dans le domaine de la construction, d'autre part les mandats effectués dans le domaine de la construction sont en général des mandats simples qui ne présentent pas, en général, de très grands risques. Chacun est acquis à l'idée que les contremaîtres engagés sur les chantiers sont suffisamment formés pour donner régulièrement des instructions de sécurité adaptées.

L'AI prévoit la possibilité d'adapter le salaire au rendement effectif de la personne. Nous avons l'impression que cette idée fait son chemin, y compris dans les syndicats sans qu'on puisse concevoir qu'elle puisse tenir lieu d'une pratique discriminatoire ou d'un mécanisme d'exploitation. L'issue des craintes et de paradoxes soulignés pourrait se trouver dans la mise en place d'outils de concertation (commission tripartite) pour que les salaires et le niveau des indemnités soient approuvés par les partenaires sociaux. L'idée d'une transparence des flux comptables des entreprises sociales et celle d'une représentation des partenaires sociaux au sein de leurs conseils

d'administration, évoquée lors d'un de nos entretiens, semblent être aussi des pistes de réflexion intéressantes à retenir.

Dernière observation. Le SICT relève que le nombre d'employés dans les entreprises sociales est très faible : « *on parle de 100-150 personnes au total dans les Entreprises Sociales, sur 161'000 employés en Valais* ». Si cette appréciation est juste, et nous n'avons pas des raisons de penser qu'elle ne le soit pas, les entreprises sociales ne représenteraient qu'une partie infime du marché valaisan. N'y aurait-il pas une disproportion entre la concurrence réelle et la concurrence perçue ? Cela semble bien être le cas. Ce biais entre les mots et les choses, la réalité et sa représentation, pourrait être dû autant à une sous-évaluation de la structure des coûts de l'entreprise sociale, notamment sous l'angle des besoins d'encadrement et d'accompagnement social, qu'à une surévaluation symétrique des effets des subventions étatiques accordées aux entreprises sociales. On ne soulignera jamais assez l'importance de la communication et des explications à fournir au public et à l'ensemble des partenaires. Il serait particulièrement important de faire savoir que le but des soutiens publics n'est pas de baisser les prix des prestations et générer ainsi une concurrence déloyale, mais de rendre viable la fonction sociale des entreprises en question en compensant le manque de compétences ou l'incapacité partielle au travail des bénéficiaires. Cette question passe autant par une reconnaissance des entreprises sociales que par la reconnaissance de la juste valeur du travail des personnes longuement éloignées du marché du travail. Elles ne seront viables que si nous acceptons de leur donner de la place et d'assumer au moins une partie du coût collectif des services qu'elles procurent en matière d'insertion sociale.

3.4.2. RECONNAISSANCE DE LA VALEUR DU TRAVAIL ET VALIDATION DES COMPÉTENCES ACQUISES

Nous avons questionné les différents partenaires par rapport à cette question de la valeur du travail des personnes en insertion. En général, on reconnaît que les bénéficiaires de la réinsertion doivent recevoir une rémunération conforme aux conventions collectives mais différenciée en fonction des aptitudes. Par contre les avis divergent sur le complément de revenu éventuellement à attribuer et la manière de le financer. La question est aussi posée consistant à savoir qui doit financer les coûts de l'encadrement professionnel et de l'accompagnement social.

Afin de donner plus de reconnaissance au travail accompli et pour mieux inciter le bénéficiaire à s'engager davantage, le syndicat UNIA estime qu'un complément

supplémentaire de revenu serait le bienvenu. Cela contribuerait pense-t-on à améliorer la valorisation de leur travail et à les stimuler davantage dans leurs trajectoires. En revanche, le SICT estime que « [...] une entreprise sociale est une entreprise où quelqu'un sans revenu a la possibilité avec son activité de générer un revenu adapté à ses compétences et à ses capacités. » Ainsi, « une augmentation du salaire pourrait se réaliser seulement si cette prestation n'est pas financée par le canton, mais dégagée par les activités mêmes de l'entreprise sociale ».

C'est un point de vue similaire qui est exprimé par GastroValais pour qui les surcoûts liés à l'encadrement social des bénéficiaires ne doivent pas être financés par le client. Pour eux, toute entreprise peut faire du social en intégrant des personnes en réinsertion. Cependant notre interlocuteur en reconnaît aussi des limites : « une entreprise privée ne peut se permettre d'employer une personne pour faire du coaching et sans coaching la qualité du service offert peut en pâtir ». Ce qui est important pour la faitière, c'est que la qualité du service soit assurée et que le client ne soit pas tenu de compenser les coûts supplémentaires engendrés par la situation sociale du bénéficiaire.

Un élément important lié à la reconnaissance de la valeur du travail et à l'effort de formation est la validation des acquis. GastroValais soutient le processus de certification des personnes engagées par les entreprises sociales (Nestor). Cependant, notre interlocuteur relève que travailler pendant une semaine dans un service traiteur ne peut pas être considéré comme une formation complète. Ainsi, lui paraît-il nécessaire de fixer des critères de certification et de favoriser l'articulation de la démarche aux activités menées dans des écoles professionnelles, comme par exemple l'école de tourisme. « Il ne faut pas brader la qualité des CFC (Certificats Fédéraux de Capacité) dans le seul but de remettre une personne sur le marché du travail ». Le responsable de l'association est toutefois d'accord pour soutenir des démarches proposées par la Fondation Nestor en vue d'une formation continue sur trois mois et validée par GastroValais. Sur ce sujet, le BDM est plus réticent : « Pourquoi devoir créer encore quelque chose de plus quand il y a déjà une série de CFC ou autres outils qui sont en place ? Ce n'est pas aux entreprises de faire une qualification, mais aux écoles. Il me semble qu'il y a tout ce qu'il faut pour qu'on ne fabrique pas encore d'autres filières qui nécessitent du temps, des ressources, et du personnel ».

L'objectif du SEFRI est d'atteindre au niveau suisse un taux de 95% de personnes au bénéfice d'un CFC ou d'une formation tertiaire. Le taux actuel avoisine les 90%. Or, 58% des bénéficiaires adultes de l'aide sociale n'a aucune formation professionnelle. Il s'agit donc moins, nous semble-t-il, de mettre en place une alternative au CFC que

de chercher une alternative à « aucune formation », qui est le lot d'une majorité de bénéficiaires de l'aide sociale.

Les associations patronales semblent être divisées sur la question de la certification. Certains craignent que la démarche ne dévalorise les attestations ou diplômes existants et d'autres estiment qu'elle pourrait être un atout pour les personnes ayant été trop longtemps éloignées du marché du travail. En comparant les différents avis reçus, nous estimons que la validation d'acquis devrait être comprise en tant que validation d'une liste de compétences acquises au cours d'une mesure. La question devrait pouvoir être abordée aussi avec les bénéficiaires dans le cadre de leurs parcours. Ils pourraient ainsi envisager avec leurs encadrants ou accompagnateurs des possibilités liées à une formation complémentaire. Des ponts pourraient aussi être créés avec le régime d'assistance (social, AI, etc.) et les responsables en charge des dossiers de suivi afin de rechercher des soutiens pour effectuer des formations certifiantes.

La reconnaissance symbolique de la valeur du travail est aussi importante que la reconnaissance matérielle. Une interlocutrice de l'AI attire l'attention sur le degré de pénibilité des tâches à effectuer et la nécessité d'un suivi des dossiers par un accompagnement approprié. Les exigences en matière d'efforts physiques de personnes bénéficiant d'une rente AI doivent être proportionnées afin de limiter les risques d'aggravation d'éventuels problèmes de santé. Ainsi, dit-elle, il est important que le bénéficiaire puisse exprimer ses plaintes ou qu'il sache vers qui se tourner pour discuter de ses problèmes. La représentante de l'AI relève toutefois que les bénéficiaires préfèrent être placés dans une entreprise sociale plutôt que dans un atelier protégé. En effet, ces ateliers sont perçus comme étant destinés à des personnes handicapées, ce qui pour certains peut être un stigmate plus ou moins lourd à porter. Le BDM reconnaît également l'importance d'un lieu d'écoute : « [...] si les employés d'une entreprise savent qu'en cas de problèmes ils peuvent en parler ouvertement avec leur chef, qu'ils sont écoutés et que leur confort est pris en compte, alors ils seront plus performants [...] l'entreprise qui va le mieux réussir c'est celle qui a les gens les plus motivés et les plus compétents ».

En résumé, les rémunérations des participants doivent être en conformité avec les conditions sur le marché du travail, mais il est admis que le coût supplémentaire consenti pour les accompagnements sociaux et encadrements professionnels ne doit pas être répercuté sur les clients. Nous constatons qu'il s'agit d'un point très complexe pour les entreprises sociales, qui, une fois de plus, doivent réussir un subtil équilibre entre l'impératif de l'autofinancement, des coûts salariaux ajustés et l'obligation d'un suivi social et professionnel adéquat des bénéficiaires. Les partenaires

semblent montrer une compréhension pour cette situation délicate, tout en confirmant leur volonté de défendre leurs intérêts respectifs : une réinsertion efficace pour le SICT et l'AI, éviter les discriminations salariales pour UNIA, défendre les entreprises privées d'une trop forte concurrence pour le BDM et GastroValais. La question de la validation des acquis fait l'objet d'appréciations différenciées.

3.4.3. PERSPECTIVES : L'ENTREPRISE SOCIALE, UN LEVIER

Les différents partenaires sont unanimes concernant l'importance d'une occupation orientée vers la réintégration sur le marché du travail. Il est essentiel d'éviter l'inactivité prolongée. Plus le temps passe, plus les capacités à travailler sont perdues. Pour eux, les entreprises sociales offrent aux participants/bénéficiaires/salariés la possibilité de structurer leurs journées, de maintenir l'habitude du travail en équipe, des rythmes d'activité, de maintenir des relations avec des collègues et d'éviter les processus de désocialisation.

Les situations vécues par les bénéficiaires sont souvent complexes et dépassent le cadre du monde professionnel. Le traitement de ces situations demande parfois un accompagnement sur le plan familial et sur le plan financier. Les trajectoires au sein d'une entreprise sociale se construisent par étapes. La première est l'établissement des compétences socio-professionnelles des bénéficiaires. Il faut disposer d'un profil complet du bénéficiaire, ses points forts et ses points faibles, avant de lui proposer une mesure de réinsertion adaptée. Une deuxième étape ouvre la voie à l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles et relationnelles. Les bénéficiaires disposent toujours de compétences initiales diverses. Il est nécessaire de les réactiver mais aussi d'en acquérir de nouvelles pour assurer le passage vers le marché de l'emploi. Les différents partenaires institutionnels sont conscients que cette trajectoire est exigeante, mais ils considèrent l'entreprise sociale comme un pont, une passerelle intéressante pouvant actionner les leviers de la réinsertion.

L'ensemble des partenaires est d'avis que la mission principale d'une entreprise sociale consiste à remettre une personne en capacité de se réinsérer sur le marché du travail. Le travail en entreprise sociale reste ainsi un moyen pour réaliser l'insertion, mais pas un but en soi. Des stratégies doivent être élaborées de concert avec le bénéficiaire. Une évaluation préalable, avec l'identification des problèmes, doit être réalisée afin de cibler au mieux le parcours en entreprise. Le travail de bilan, d'accompagnement social et d'encadrement est considéré comme une plus-value

sociale facilitant l'accès des participants au premier marché du travail. La nécessité d'un encadrement professionnel et social des bénéficiaires est admise, mêmes si les points de vue peuvent diverger sur les manières de les financer. Le rôle des entreprises sociales dans le paysage économique local n'est pas contesté même si des craintes sont exprimées sur leur inscription dans le marché concurrentiel.

En bref, même si dans les détails les points de vue et les perceptions peuvent diverger, entre les différents partenaires nous avons pu identifier des visions communes : les entreprises sociales sont utiles et nécessaires. Elles permettent aux bénéficiaires de définir des objectifs précis en sachant que le but principal reste la reconstruction des compétences socio-professionnelles pour pouvoir réintégrer le marché premier de l'emploi. La palette des mandats à effectuer doit être suffisamment stimulante et variée pour que les bénéficiaires gardent intacts l'envie d'y rester et l'espérance de parvenir à intégrer le marché de l'emploi dans les meilleures conditions. Ciblées sur des marchés de niche leurs activités doivent assurer aussi la plus grande transparence des coûts et des résultats financiers. Pour certains, elles doivent réussir à s'autofinancer sans être aidées par l'Etat, tout en évitant de faire une concurrence excessive aux entreprises commerciales. Autant dire que leur tâche est des plus difficiles. Qu'en disent les bénéficiaires ?

4. LES PERCEPTIONS DES ENTREPRISES PAR LES BÉNÉFICIAIRES : ATTENTES, BONNES PRATIQUES

4. LES PERCEPTIONS DES ENTREPRISES PAR LES BÉNÉFICIAIRES : ATTENTES, BONNES PRATIQUES

Comment les bénéficiaires perçoivent-ils leur passage au sein des structures ? Nous les avons d'abord interrogés sur leurs trajectoires, leur situation personnelle, la manière dont ils ont découvert l'entreprise et leurs objectifs, puis sur la prise en charge dont ils ont pu bénéficier durant leur passage dans l'entreprise. Qu'ont-ils pensé de l'encadrement proposé au niveau professionnel ainsi qu'au niveau social ? Nous avons également souhaité interroger les bénéficiaires sur leurs conditions de travail en tant qu'employés. Enfin, il s'agissait d'évaluer les effets de leurs parcours dans les structures sur leur situation personnelle ? De nouvelles portes se sont-elles ouvertes ? Ont-ils pu se réinsérer professionnellement sur le premier marché ?

4.1. DU BILAN DE SITUATION À L'ADHÉSION À UNE STRATÉGIE DE RÉINSERTION

L'exclusion sociale est un processus de déqualification et de désocialisation qui refoule, d'étape en étape, des franges hétérogènes de la population dans la sphère de l'inactivité professionnelle, de la dépendance des transferts sociaux et de l'isolement social. Les parcours de vie des personnes interviewées se différencient fortement mais les facteurs ayant joué un rôle fragilisant (âge, genre, état de santé, niveau de formation, etc.) sont souvent récurrents et cumulatifs.

Un mauvais état de santé est vu tantôt comme une conséquence de l'exclusion du marché du travail, tantôt comme l'une de ses causes. Un bénéficiaire évoque les problèmes de santé qui l'ont exclu du secteur de la construction : « [...] j'ai fait longtemps ce métier, puis j'ai dû arrêter à cause de problèmes au dos. Etant donné que si vous ne connaissez pas quelqu'un qui connaît quelqu'un, vous ne rentrez nulle part, et comme tout le monde sait que j'ai mal au dos, dans le métier du bâtiment je suis grillé. Donc je ne pouvais plus chercher du travail dans ce domaine ». Un nombre significatif de personnes rencontrées a été exposé à des problèmes de dépendance,

le plus souvent à l'alcool, mais aussi à d'autres substances. Une personne souligne comment ses anciens problèmes de dépendance à une substance l'ont empêchée de retrouver facilement du travail, et cela même si elle avait pu se désintoxiquer : « [...] *l'assistant social m'avait trouvé une place pour faire des inventaires dans un garage. Mais, le patron [...] ne voulait pas de moi [...] ma condition d'ancienne héroïnomane est connue par tout le monde* ».

Les témoignages recueillis confirment aussi la difficulté des personnes ayant dépassé les 50 ans à réintégrer le marché du travail en raison de leur âge. Ce constat s'applique en particulier à des individus ayant travaillé dans le secteur de la construction qui implique des activités physiques pénibles. Dans les études sur la précarité sociale, la perte de l'emploi, la dégradation de la situation économique et les difficultés familiales apparaissent souvent associées. C'est aussi le cas d'une partie significative des individus rencontrés. Nous avons pu relever que la séparation ou le changement de situation conjugale constituent parfois des éléments déclencheurs ou associés à des ruptures dans le champ professionnel. Plusieurs personnes interrogées ont dû faire appel au service social de leur domicile après une séparation. Si cette situation concerne plutôt les femmes mères au foyer, elle peut également toucher les hommes contraints de réorganiser leur vie sociale et professionnelle. De fait, la plupart des personnes interviewées a un parcours de vie marqué par une superposition ou par un enchaînement de plusieurs facteurs fragilisants. Un bénéficiaire relate ce type de situations : « [...] *pendant quelque temps j'arrivais à gérer mon problème avec l'alcool. Je faisais attention à ne pas trop en consommer avant d'aller travailler. Mais un soir, à cause de mon alcoolémie élevée, j'ai eu un grave accident avec la voiture. J'ai ainsi perdu indéfiniment mon permis de conduire. Alors, plus de permis, plus de boulot et ça a été la catastrophe...* ».

L'exclusion sociale est souvent le résultat d'une quête infructueuse d'emploi qui dure jusqu'à l'épuisement du délai-cadre de l'assurance chômage et qui se prolonge par une prise en charge par le service social. Longtemps tenues écartées du marché de l'emploi par une association de facteurs cumulatifs, les personnes rencontrées au cours de nos entretiens se sont engagées dans une démarche de réinsertion professionnelle afin de mettre à jour d'anciennes compétences ou d'en ajouter de nouvelles et d'élargir ainsi au maximum le champ des possibles. Ce sont les objectifs avoués.

Dans la plupart des cas, l'engagement de ces personnes dans une entreprise sociale, a été rendu possible à travers une intervention du service social, à l'exception d'un petit nombre de bénéficiaires qui était suivi par le service cantonal de l'assurance-invalidité ou de l'office de placement. L'enjeu pour les équipes de prise en charge

est alors de travailler à la fois sur les différents freins à leur emploi afin d'optimiser les chances de réintégration dans le premier marché du travail. Cette démarche est bien souvent interinstitutionnelle et implique différents acteurs qui doivent œuvrer en réseau pour parvenir à un résultat tangible.

Les bénéficiaires d'une mesure d'insertion dans une entreprise sociale continuent à bénéficier du suivi des différents services avec lesquels ils sont en contact (service social, AI, etc.). Parmi les bénéficiaires que nous avons pu rencontrer, ceux qui ont réussi à retrouver un emploi et à se réinsérer durablement sur le marché premier du travail étaient généralement des personnes qui avaient pu définir clairement des objectifs pendant leur passage en entreprise sociale (acquisition d'une compétence professionnelle, reconstruction des habitudes au travail, occupation en attente d'un contrat, etc.) et qui avaient réussi à s'y tenir fermement. Cependant, si cette définition d'objectifs semble à première vue aller de soi, un certain nombre de bénéficiaires considère que cette démarche n'a pas été suffisamment approfondie. Ces remarques sur un manque d'information concernent prioritairement les personnes qui ont été placées dans les structures dans un but de placement occupationnel.

La plupart des personnes pour lesquelles des objectifs précis ont été discutés et fixés au préalable, en accord avec le service social, sont celles aussi qui affichent une motivation plus forte. Un bénéficiaire déclare à ce sujet : « [...] *je souhaitais démarrer une nouvelle activité professionnelle en tant qu'indépendant, mais mon assistant social m'a conseillé de faire une autre expérience de travail avant, pour éviter de répéter l'échec de ma première tentative d'indépendant. [...] Effectivement, après tout ce temps de pause, j'avais besoin de réapprendre les rythmes journaliers du travail ou le fait de travailler en équipe* ». Le même bénéficiaire rajoute par la suite que : « [...] *l'entreprise sociale m'a également permis d'acquérir des compétences professionnelles qui me manquaient dans la menuiserie et dans le maniement des pièces métalliques* ». Ayant reçu suffisamment d'explications sur le fonctionnement d'une entreprise sociale, le bénéficiaire a été convaincu par l'idée d'un placement à La Thune. Il a rejoint l'entreprise, sur la base d'un bilan de situation approfondi et avec un objectif précis, ce qui a induit une forte motivation à s'engager dans les mesures proposées et à s'impliquer activement dans la stratégie d'insertion proposée. Il a pu par la suite, démarrer et faire fonctionner son activité indépendante.

Nous avons constaté qu'un bilan de situation approfondi et précis et l'adhésion du participant aux objectifs formulés constituent des conditions majeures de la réussite de la démarche de réinsertion. Une construction des objectifs du parcours en entreprise avec les responsables de l'encadrement augmente les chances de mener à bien

le projet de réinsertion. Si le bénéficiaire de la mesure trouve du sens dans la démarche mise en place, il lui est plus facile de s'engager pleinement dans l'entreprise et dans le projet qui lui est proposé. Certains bénéficiaires évoquent la nécessité d'une plus forte circulation des informations entre les services et les structures à propos de leurs activités et leurs modes de fonctionnement.

4.2. ENCADREMENT PROFESSIONNEL ET ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Une des particularités de l'entreprise sociale réside dans l'encadrement professionnel et social qui est offert aux bénéficiaires du placement. Lorsque les objectifs sont définis d'entente avec les services sociaux, il est bien souvent décidé de travailler sur trois aspects majeurs : l'acquisition des compétences socioprofessionnelles, la reprise de l'habitude au travail, l'accompagnement à la recherche d'emploi. Nous avons justement questionné les bénéficiaires sur plusieurs aspects de leur passage en entreprise sociale, notamment sur les activités réalisées, l'acquisition de compétences et l'encadrement socioprofessionnel qui leur ont été proposés. Le travail d'encadrement vise à chercher un bon équilibre entre stimulation et complexité des tâches à accomplir de manière à prévenir les risques de rupture de réinsertion. Les bénéficiaires ont fait état de l'engagement des encadrants et des responsables dans la réussite de leurs parcours.

4.2.1. PERCEPTION DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE : UN ENCADREMENT APPRÉCIÉ

La démarche d'insertion au sein d'une entreprise sociale est centrée sur l'activité professionnelle. Pour assurer la réintégration de la personne sur le premier marché du travail, un encadrement est nécessaire tant pour l'aider à reprendre contact avec le monde du travail que pour développer de nouvelles compétences et des connaissances propres au métier. Nous avons demandé aux bénéficiaires comment le choix de l'activité professionnelle exercée dans leur parcours de réinsertion s'était imposé. Est-ce que les activités étaient adaptées à leurs attentes ?

Parfois, le bénéficiaire se retrouve confronté à une activité professionnelle éloignée de celle qu'il pratiquait auparavant, mais cela est souvent considéré comme une

richesse : « *Travailler comme aide menuisier ça a réveillé en moi une nouvelle envie d'apprendre, d'avoir des nouvelles expériences. Cela m'a été très utile par la suite* », affirme un bénéficiaire engagé auprès de La Thune. Un autre, qui suivait un stage chez un apiculteur, déclare : « *C'était la première fois que j'avais à faire avec des abeilles. J'ai beaucoup appris. Comme j'appréciais faire ce travail, mon chef m'a proposé de suivre un cours d'apiculteur. On n'apprend jamais suffisamment* ». Une bénéficiaire placée chez Valtex nous révèle qu'elle gérait un restaurant avec son mari avant de travailler dans l'entreprise mais que cela ne lui a pas posé de problème car elle avait avant tout besoin d'être en activité et d'avoir un emploi. Elle nous dit ainsi « *trouver beaucoup de plaisir dans le secteur où elle travaille désormais et apprécier son activité dans le domaine de la blanchisserie* ». Se fixer des nouveaux défis a été pour beaucoup de bénéficiaires le déclic nécessaire pour sortir de l'anomie induite par l'éloignement du monde du travail. L'amélioration d'une compétence ou l'acquisition de nouvelles manières de faire ont été souvent citées comme une motivation à s'impliquer davantage.

Plusieurs bénéficiaires ont mis en avant que plus que le secteur, c'était la pratique d'une activité professionnelle quotidienne qui leur importait, car cela est considéré comme essentiel à leur bien-être quotidien. Le fait d'avoir un travail structuré et régulier leur permet d'échapper aux soucis du quotidien comme en témoigne une bénéficiaire : « *Avec tous les problèmes je ne fais plus rien. Ici c'est ton travail, tu sais que c'est ton travail qui te permet de payer les factures et ça te motive. C'est rare. Même si on voit tous les jours les mêmes gens, c'est tous les jours des nouvelles choses. Cela me permet de m'enlever beaucoup de choses de la tête* ».

Ils considèrent aussi que les activités qu'ils devaient effectuer étaient adaptées à leurs capacités et à leurs compétences. Un bénéficiaire relève que « *[...] un jour on m'a envoyé faire du nettoyage de forêt, c'était dur et au bout de la matinée j'étais coincé du dos. Ce n'était pas adapté pour moi. J'ai discuté avec le responsable et après cette expérience ils m'ont laissé à l'atelier pour faire des rangements et des inventaires. J'ai pu faire les choses à mon rythme et c'était bien* ». Ce témoignage souligne l'importance d'être à l'écoute des limites, notamment physiques, des bénéficiaires. Cet aspect fait écho à ce qu'ont pu nous dire certains responsables d'entreprises sociales, mentionnant qu'un certain nombre d'activités étaient moins appréciées par les participants car plus exigeantes physiquement et peut-être moins valorisantes. Les bénéficiaires estiment que les encadrants professionnels ont été attentifs aux limites de chacun et que des solutions de remplacement ont été envisagées pour les situations plus problématiques. D'autres disent aussi apprécier la responsabilité de devoir assurer parfois des tâches exigeantes.

En général, les travaux confiés ont été appréciés par les bénéficiaires. Cependant, certains ont témoigné aussi de difficultés avec le chef de l'entreprise où ils réalisaient leur stage. Le sentiment qu'ils ne se font pas rémunérer à leur juste valeur ou que les conditions de travail sont difficiles est exprimé. Le récit d'un bénéficiaire est révélateur de ce sentiment : « [...] *le chef de l'entreprise où on m'a placé a une forte tentation : il a de la main d'œuvre qu'il ne doit pas payer et qu'il peut laisser à la maison quand il en a plus besoin. Entre-temps, il te promet un emploi fixe et il te motive à t'engager davantage. Oui, on peut parler d'exploitation* ». Parfois l'intervention des encadreurs a été sollicitée. En cas d'abus manifeste, la mesure d'insertion est interrompue au profit d'une autre.

Nous avons aussi questionné les bénéficiaires sur les rapports avec leurs collègues de travail. La plupart affirment ne pas avoir eu de problèmes : « *je suis contente d'y être allée car j'ai connu des gens exceptionnels là-bas. Avec un collègue en particulier, on arrivait à servir 50 personnes avec l'impression qu'il n'y en avait que 10. On a même pu montrer à une nouvelle personne comment ça se passe et lui expliquer* ». Une partie des personnes interviewées souligne tout de même quelques difficultés à travailler avec une partie des autres bénéficiaires. Ces remarques tiennent principalement aux difficultés de cohabitation avec des personnes ayant des parcours de vie et des problématiques très différentes et ayant davantage de difficultés à s'impliquer dans les tâches demandées. Un bénéficiaire en particulier estimait que « [...] *j'avais l'impression de faire tout le boulot, pendant que les autres traînaient les pieds* ». Questionné sur le sujet, le bénéficiaire a émis des critiques envers d'autres bénéficiaires qui avaient des problèmes de dépendance, et qui, à ses yeux, ne travaillaient pas comme ils étaient censés le faire.

Les responsables des entreprises nous avaient déjà fait part de la difficulté de devoir composer avec une grande diversité de situations rendant plus difficile la réalisation du travail. Les encadrants du volet professionnel ont la difficile tâche de réussir à suivre de près des bénéficiaires qui ne font pas leur travail comme souhaité, tout en étant attentifs à la nécessité de manifester des signes de reconnaissance à d'autres sur le travail accompli. Ce témoignage rappelle aussi qu'il est essentiel de coordonner l'encadrement professionnel et l'accompagnement social.

De manière générale, l'activité professionnelle effectuée en entreprise sociale est perçue par les bénéficiaires comme positive, car elle leur permet de développer des nouvelles compétences, d'être valorisés et de nouer des relations sociales. L'encadrement professionnel est toujours perçu comme essentiel tout au long du travail et la reconnaissance portée aux encadrants professionnels est à relever. Ces derniers sont considérés comme une référence importante qui peut servir de repère pour le bé-

néficaire tout au long de son passage dans l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise en particulier, la personne responsable de secteur est admirée par les personnes que nous avons interrogées, tant du point de vue du travail qu'elle fournit que de l'encadrement et la disponibilité qu'elle offre aux participants. Les activités que les bénéficiaires ont dû effectuer sont évaluées positivement : ils affirment qu'elles sont suffisamment variées et adaptées à leurs capacités. En cas de problème, la plupart des bénéficiaires estiment avoir pu être écoutés et que des solutions ont été proposées. La principale difficulté signalée relève de la cohabitation dans les équipes de travail de bénéficiaires diversement motivés et outillés pour réaliser les travaux demandés. Nous reviendrons plus loin aussi sur la problématique des rémunérations.

4.2.2. PERCEPTIONS DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : UN SOUTIEN NÉCESSAIRE

Nos observations sur les trajectoires et les profils des bénéficiaires montrent que les personnes éloignées du marché du travail ne sont pas des chômeurs stricto sensu. La plupart d'entre-elles cumulent une série de problèmes sociaux, familiaux, socio-sanitaires ou psychologiques, liés soit à leur histoire ancienne, soit simplement à la prolongation de leur situation de chômage. Ces problèmes doivent être également traités. L'action des entreprises sociales est orientée vers le renforcement de l'employabilité des personnes en situation d'éloignement du travail. La notion d'employabilité ne peut s'apprécier qu'en situation d'interaction. Nombre d'études et d'expériences montrent en effet que personne n'est inemployable en soi (sauf s'il a un lourd handicap physique ou mental). En revanche, l'employabilité dépend aussi de l'attitude des entreprises et précisément de leur représentation des qualités nécessaires pour occuper les postes de travail et de leur mode d'organisation du travail. De ce point de vue, certains bénéficiaires rencontrés ne peuvent pas être considérés comme « employables » immédiatement sur le premier marché du travail. Une longue période d'inactivité, on le sait, réduit considérablement les aptitudes à remplir les exigences d'un emploi ordinaire. Ainsi, l'accès à l'emploi doit être accompagné souvent par un suivi social individualisé, susceptible de régler peu à peu les problèmes familiaux, psychologiques et de santé annexes. C'est ce que nous avons pu constater.

Nous avons questionné les bénéficiaires sur l'accompagnement social qui leur était proposé tout au long de leur passage au sein de l'entreprise sociale. Les situations sont diverses. Dans deux des entreprises étudiées, les bénéficiaires étaient engagés en tant qu'employés : chez Valtex, les personnes sont en contrat à durée indétermi-

née et chez Nestor, les personnes sont engagées à l'évènement et, par conséquent, il n'y a pas de suivi social dédié dans ces entreprises. En ce qui concerne Top Job, ses collaborateurs sont responsables de l'établissement du dossier, de la réalisation du bilan de compétences socioprofessionnelles, de trouver une entreprise où placer le bénéficiaire et de faire le suivi du placement. Ainsi, c'est seulement à La Thune qu'est organisé un véritable suivi social effectué au sein même de l'entreprise.

Cependant, il est important de relever que l'ensemble des personnes interviewées met en avant le fait qu'elles apprécieraient un encadrement s'il leur était offert. De fait, dans les deux premières entreprises, c'est la personne qui encadre l'activité professionnelle qui assume directement cette responsabilité, alors que dans les autres structures ces deux rôles sont séparés. Néanmoins, nos interlocuteurs relèvent le fait que leurs demandes trouvent toujours une issue : ils peuvent s'adresser à leur encadrant qui les soutient et les dirige auprès de quelqu'un ayant la possibilité de les aider au mieux. C'est ce qui est souligné dans le témoignage suivant d'une bénéficiaire placée dans l'entreprise Valtex : « *Si on a un problème, elle est toujours là pour conseiller et écouter même avec tout le travail qu'elle doit faire. C'est magnifique* ». Nous avons également recueilli le même témoignage de la part d'une bénéficiaire en activité chez Nestor : « *Elle nous dit toujours que si on a un problème, un souci, elle est là, on peut l'appeler. Et on a son numéro. Elle est là pour le travail et aussi si on a besoin de quelqu'un à côté, elle est vraiment géniale. J'ai eu de la chance* ».

Dans le cadre des placements organisés par Top Job, des entretiens réguliers sur une base mensuelle sont organisés entre le collaborateur, le bénéficiaire et le chef de l'entreprise. Ces entretiens ont été appréciés pour différentes raisons, notamment parce qu'ils permettent de faire le point sur la situation de chacun. Un bénéficiaire évalue positivement la liberté de parole qui caractérise ces rencontres : « *Je trouve que c'était bien, comme ça le chef connaît mon opinion et moi celle du chef. Nos critiques sont dites ouvertement et c'est très important pendant le stage, sinon tu ne sais pas où tu en es, s'il est heureux de toi ou pas, ce que je fais faux ou bien. Par ces entretiens j'ai toujours su où j'étais et ce que je dois mieux faire* ». En revanche, une crainte récurrente est exprimée par une autre bénéficiaire : « *Je n'avais pas forcément peur, mais je craignais qu'on me dise « tu bosses bien mais tu ne peux pas rester ». Ça, c'était ma peur* ». Ces entretiens permettent en premier lieu de désamorcer des éventuels tensions ou problèmes et de mettre au premier plan la parole, les besoins, les droits du bénéficiaire et leurs attentes.

Si l'encadrement social permet de discuter de difficultés sans lien direct avec l'activité professionnelle, il est également appréhendé dans d'autres entreprises sous la forme d'un « job-coaching ». Il s'agit d'un accompagnement sur les questions profession-

nelles, mais aussi d'entretiens individuels sur différents points qui entourent la pratique professionnelle : bilan de compétences socioprofessionnelles et constitution d'un projet de réinsertion, travail sur le dossier de candidature, le curriculum vitae et les entretiens d'embauche. Lorsque le bénéficiaire entre dans l'entreprise, il n'a parfois pas de projet professionnel clairement défini. Un accompagnement adéquat peut l'aider à construire ce projet et surtout à lui donner les instruments qui lui permettront de le mener à bien. La pratique du job-coaching n'est pas généralisée et peu de bénéficiaires ont pu s'exprimer à ce sujet. Pour ceux-ci, les avis sont plutôt positifs comme relevé ci-après : « *En plus, il y a beaucoup de choses qu'on fait à côté, en fil rouge, comme le CV et la lettre de motivation, ce qui est très bien. Je les remercie car on ne sait pas toujours comment faire ces lettres, on a une aide qui nous explique si on ne parle pas bien la langue* ».

En résumé, l'encadrement social et la mise à disposition d'un espace de parole sont importants pour les bénéficiaires. Ceux qui ont pu en bénéficier ont un jugement positif, tandis que ceux qui n'ont pas eu accès à de telles prestations estiment que cela aurait pu les intéresser. Nous relevons aussi que les entreprises peuvent avoir des politiques différenciées en la matière. Le renforcement de l'employabilité demande un important engagement dans l'acquisition de compétences professionnelles. Mais la complexité des situations individuelles des bénéficiaires exige aussi un accompagnement social. Ce suivi doit composer en permanence avec la mission économique de l'entreprise sociale. Si le suivi social prend trop de place, le fonctionnement au quotidien de l'entreprise peut être plus ou moins altéré. Un juste équilibre est toujours à trouver. Le fait de réunir ces deux dimensions (accompagnement professionnel et social) sur un même lieu est apprécié. Les différents témoignages expriment aussi le fait que si ce double encadrement est offert sur le lieu de travail, il est plus facile d'y avoir recours plutôt qu'avoir à le chercher ailleurs en raison de l'exigence de temps que cela demande mais aussi de l'implication d'autres professionnels à qui il faut exposer sa situation. La prise en compte de ces deux dimensions de l'employabilité est constitutive de la richesse et de la pertinence des entreprises sociales.

4.3. LA JUSTE VALEUR DU TRAVAIL : ATTENTES

La qualité de l'encadrement professionnel et de l'accompagnement social constituent deux éléments importants de la satisfaction des bénéficiaires et de leur degré de motivation. La rémunération de leur participation à l'activité de l'entreprise est

un élément tout aussi crucial. Comme déjà souligné, les statuts contractuels des bénéficiaires placés dans les entreprises sociales analysées sont divers. Lorsque les individus sont engagés en tant que salariés le respect des conventions collectives ou des salaires en usage dans la branche s'impose. Cependant, les entretiens avec certains bénéficiaires ont mis en évidence le problème posé par des niveaux de salaires inférieurs à leurs attentes. Quelles réponses apporter à ce questionnement ?

Pour les personnes au bénéfice d'une rente AI le problème de la « juste rémunération » a reçu une réponse claire. La rente est une déclaration d'incapacité de travail reconnue qui justifie un « salaire adapté ». Mais pour les personnes à l'aide sociale le problème est plus compliqué. Pour rappel, dans le cas d'une mesure de l'aide sociale, 330 francs sont octroyés en tant qu'indemnité de stage par exemple et 170 francs peuvent s'ajouter à ce montant pour le défraiement des transports et des repas pris hors du domicile. Ce montant se rajoute aux montants perçus au titre de l'aide sociale. Conçue pour être un élément incitatif, cette indemnité supplémentaire de 500 francs est perçue par les syndicats (cf. ch. 3.4.2) mais aussi par les bénéficiaires et de façon presque unanime comme étant insuffisante.

Seulement quelques bénéficiaires disent comprendre la raison d'un tel montant, estimant qu'ils bénéficient d'une prestation qui leur est offerte et que « *500 francs de plus c'est déjà mieux que rien* ». Mais, pour la très grande majorité ce montant est considéré comme largement insuffisant par rapport à la dureté du travail, en particulier pour ceux qui sont engagés dans le secteur de la construction ou dans le nettoyage de forêts dans des tâches qui présentent un certain degré de pénibilité. Certains trouvent cela injuste et affichent clairement leur méfiance : « *Je ne dirais pas que je n'ai pas été motivé, car quand même ce travail nous occupe et nous structure la journée. Mais un travail doit être rémunéré à sa juste valeur. Parce que, les boulots qu'ils font, ils ne peuvent pas les facturer en dessous des prix des autres entreprises. Alors, où va cet argent ?* ». Le sentiment que l'entreprise fait du bénéfice en utilisant une main d'œuvre, selon leur propre définition, « *à bon marché* » est ressorti assez souvent et a été exprimé de manières diverses durant les entretiens.

Les avis sur la « juste rémunération » divergent selon les bénéficiaires : certains se « *contenteraient de 500 francs de plus* », d'autres estiment qu'il faudrait aller jusqu'à un salaire minimum de 4'000 francs, d'autres ne voient pas de raison justifiant que la rémunération soit différente de celle en usage dans les entreprises commerciales. Quel montant peut être considéré comme correct ? Si le salaire versé correspond aux usages de la branche, alors que la rentabilité réelle est diminuée par un ensemble complexe de circonstances, l'entreprise sociale met en risque sa survie. Dans ce modèle, le salaire

versé se compose en réalité d'une part liée à la productivité et d'une « subvention ». Cependant, si l'entreprise adapte le salaire au rendement réel de la personne le dumping salarial lui sera reproché par les milieux syndicaux mais aussi par les milieux patronaux. Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, la question ne peut être résolue que dans le cadre d'une concertation d'ensemble avec les partenaires sociaux.

À qui reviendrait la tâche de couvrir le supplément à payer ? À l'heure actuelle, il est difficile de concevoir une autre source de financement que le bénéfice éventuellement dégagé par les entreprises sociales elles-mêmes. Mais les entreprises sociales ne sont pas des entreprises comme les autres. De fait, l'hypothèse de l'économie sociale repose sur une conviction : l'atout que représente la confiance en ses propres potentialités individuelles et collectives pour parvenir à une société plus inclusive. Le vrai pari de l'économie sociale n'est pas celui de l'optimisation des bénéfices et de la distribution de revenus ajoutés mais celui de la responsabilisation émanant d'activités communes et du développement de projets sociaux producteurs de sens pour ceux qui, d'une manière ou d'une autre, s'y engagent. Renseigner les bénéficiaires sur le fonctionnement et l'état des finances de l'entreprise sociale permettrait peut-être aussi d'éviter ces sentiments de méfiance et d'injustice.

4.4. BILAN DU PARCOURS EN ENTREPRISE : RÉINSERTION ET RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

Nous avons aussi mis en évidence la nécessité qu'un accompagnement social s'effectue le plus possible en concomitance avec un encadrement professionnel en situation de travail. Sur ce plan, les efforts entrepris par les entreprises sociales semblent pertinents en dépit de toutes les difficultés organisationnelles ou matérielles. Mais qu'en est-il de leurs résultats, de l'effet de leurs actions ? Comment les principaux intéressés évaluent-ils leur passage dans les entreprises sociales ? Les entretiens avec les bénéficiaires ont porté aussi sur ces questions. Il s'agissait notamment de recueillir leurs avis sur leurs perspectives de réintégration effective dans le premier marché du travail. Nous avons aussi cherché à savoir ce que l'entreprise leur avait apporté et également ce qu'ils auraient voulu qu'elle leur offre et qu'ils n'ont peut-être pas trouvé.

La réussite d'un processus de réinsertion est souvent le résultat d'une interaction complexe entre facteurs personnels, motivation, prises en charge adéquates, opportunités offertes sur le marché du travail et attitude des employeurs. Ce constat est

renforcé au moment du bilan : les bénéficiaires qui ont été stimulés par un objectif clair ont effectivement eu une plus grande motivation à s'engager que les autres. Certains bénéficiaires ont accepté plus facilement que d'autres de devoir travailler avec des personnes ayant des problèmes plus conséquents qu'eux, ou encore de recevoir une rémunération moins importante qu'attendu. Il reste aussi probablement des populations pour lesquelles seule une action sociale est finalement concevable, sans que cela ne conduise à une démission de la collectivité vis-à-vis de l'impératif de l'insertion économique.

Interrogés sur leur situation au moment de l'entretien, les bénéficiaires affichent des bilans contrastés. D'un côté, il y a ceux qui ont pu réintégrer de façon durable le marché premier du travail, de l'autre ceux qui ont quitté le processus ne souhaitant plus travailler dans une entreprise sociale. Entre ces deux situations, nous trouvons aussi des personnes qui ont pu trouver un emploi, mais seulement à durée déterminée, et d'autres qui sont restées à l'aide sociale sans avoir pu améliorer leur employabilité. À défaut de pouvoir rendre compte de la totalité des informations récoltées nous mettons ici en exergue quelques exemples de « bonnes pratiques ».

4.4.1. LES STAGES PRATIQUES

Nos entretiens montrent que l'impératif d'insertion économique peut passer par des stages et qu'une des entreprises remplit bien ce rôle. Nous citons le cas d'un bénéficiaire proche de la retraite et qui, grâce à Top Job, a pu trouver des stages dans des entreprises à but lucratif. L'objectif était de trouver un stage qui pouvait mener à un engagement fixe et durable jusqu'à la retraite. Après une première expérience non-concluante, un deuxième stage a pu être organisé avec un apiculteur. L'expérience a été positive et les relations avec le chef d'entreprise étant très bonnes, le bénéficiaire compte continuer à y travailler même après sa retraite et « *tant que la santé y est* ». C'est grâce à la pugnacité et au travail de sensibilisation du collaborateur de Top Job auprès de l'employeur, ainsi qu'à la motivation du bénéficiaire, qu'au bout des six mois de stage il a été possible de lui garantir un emploi à durée indéterminée. Une autre bénéficiaire des prestations Top Job relève aussi comment le stage effectué lui a permis de décrocher un contrat de travail, même s'il était de durée limitée. C'est en démontrant à l'employeur qu'elle pouvait effectuer le travail sans difficulté et sans devoir être assistée, qu'elle a su le convaincre qu'il pouvait lui faire confiance.

Le placement en entreprise à but lucratif via des stages et des accompagnements adéquats semble bien constituer un instrument efficace pour la réinsertion. Le placement en lui-même n'est pas une garantie de réinsertion, mais permet de créer un

contact direct entre le bénéficiaire et un potentiel futur employeur ou de constituer un portefeuille de références qui seront mieux appréciées par d'autres. Lors d'un stage, le bénéficiaire peut montrer ses capacités sur le terrain et compenser ainsi les lacunes qui peuvent apparaître dans le curriculum vitae. La possibilité de travailler dans le cadre d'une entreprise du premier marché lui offre également une opportunité de tester les efforts accomplis ou les compétences acquises. Une structure comme Top Job démontre qu'il est possible de donner de réelles chances à la réinsertion économique de personnes fortement éloignées du marché du travail via une activité de placement adaptée à la situation des bénéficiaires. Environ 40% des personnes suivies est au bénéfice d'un contrat à durée indéterminée ou déterminée au terme de la mesure.

4.4.2. LA VALIDATION DES COMPÉTENCES

Les participants aux différentes mesures ont parfois l'impression que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus y compris lorsqu'une tentative d'insertion échoue. L'idée d'une capitalisation visible des efforts consentis par une procédure de certification a été évoquée dans plusieurs entretiens. Conscients de cette problématique, les responsables de Nestor ont initié cette démarche en proposant de développer une certification dans le domaine de la restauration aux personnes qui passent par la structure. Cette certification destinée à valoriser les compétences acquises a été mise sur pied avec l'appui de GastroValais, association faitière dans le domaine de la restauration. Un concept de formation a été mis en place en collaboration avec l'OSEO qui dispense les cours pratiques et théoriques en vue de l'obtention de cette attestation. Sont développés les aspects concernant tant les aptitudes professionnelles, les compétences relationnelles, que les attitudes personnelles et tout autre point ayant trait au service. La liste d'items testés est basée sur les compétences vérifiées lors de l'examen pour l'attestation de formation professionnelle. Comme expliqué par le responsable de l'entreprise, le but serait donc que toutes les personnes qui passent par Nestor effectuent cette formation qui inclut également une période de consolidation des savoir-faire et des savoir-être dans des restaurants du premier marché du travail.

Les avantages d'un parcours certifiant sont multiples. Cela permet tout d'abord d'encourager les individus à se dépasser et à acquérir des compétences qui seront ensuite reconnues, valorisant ainsi la période du passage au sein de l'entreprise et lui donnant une dimension à la fois pratique et symbolique. Une certification émise de concert avec une association faitière atteste de l'acquisition de compétences essentielles et ajoute une dimension intéressante au curriculum vitae. La période dans l'entreprise sociale n'est plus perçue comme une simple solution intermédiaire mais

comme une véritable possibilité de démarrage personnel si elle est conjuguée avec des périodes de stage sur le premier marché, comme l'a relevé le responsable de la fondation : « *L'ambition de départ, et c'est pour cela que GastroValais et l'association des hôteliers se sont associés à ce projet et le soutiennent, c'est de donner à des personnes une formation de base et un entraînement qui font qu'ils sont engageables dans un restaurant avec un niveau de qualité qui soit bon* ». Cette démarche de formation et de certification a déjà montré quelques résultats comme l'illustre le témoignage d'une personne qui a suivi ce cours et qui a retrouvé un emploi à temps-partiel grâce au stage effectué dans le cadre de sa formation : « *Quand on fait le cours, on a trois semaines de stage dans un restaurant. On doit le trouver et je suis allée dans un restaurant de Martigny. Le patron a accepté et maintenant, après ces trois semaines, il m'a gardée car il a apprécié mon travail* ».

Ce concept offre une formation certifiante validée au terme d'un examen. Nestor offre ensuite une période de transition pour les personnes qui sont supposées revenir rapidement sur le marché primaire du travail. Remarquons qu'au cours de 2013, 22 personnes sur 38 étant passées par Nestor ont retrouvé un emploi sur le premier marché à plein-temps ou à temps partiel. Le recul est encore insuffisant et les données permettant de chiffrer le retour à l'emploi sont encore trop ponctuelles, mais ce succès augure de perspectives intéressantes pour cette entreprise innovante. La plus-value apportée en vue de la réinsertion professionnelle est d'offrir un cadre de travail identique à celui du premier marché. Les employés de Nestor « travaillent au front » et donc dans des conditions qui sont exactement celles du premier marché du travail. Ce bon taux d'insertion s'explique aussi par des critères d'engagement chez Nestor plus restrictifs que dans d'autres structures, les employés étant en contact direct avec le client et devant assurer la qualité de la prestation.

4.4.3. DES EMPLOIS À DURÉE INDÉTERMINÉE ?

Les pratiques sont cependant différentes entre les entreprises étudiées. En ce qui concerne Valtex, la certification n'est pas proposée mais les bénéficiaires de mesure d'insertion sont formés au travail qu'ils accomplissent par les cadres ainsi que par leurs collègues plus anciens. Dans l'entreprise, la stratégie de réinsertion est différente car la plupart des personnes est engagée en contrat à durée indéterminée. Nous pouvons donc avancer qu'elles ont réussi à réintégrer le premier marché de l'emploi au sens où elles ont un nouveau contrat, mais au sein d'une entreprise sociale. Cette dimension est très appréciée par les personnes que nous avons rencontrées lors des

entretiens car elles retrouvent une certaine sécurité dans un environnement qu'elles apprécient et donc ne se posent plus la question de savoir ce qu'elles feront ensuite, une fois leur période de stage terminée. L'inconvénient majeur de cette démarche reste cependant le fait que ces personnes se sentent installées et qu'aucune n'imagine quitter un jour l'entreprise pour exercer un emploi dans une autre entreprise. Cela leur permet donc de se réinsérer dans l'entreprise mais cette dernière offre très peu de tournus au niveau des places. La mission de passerelle vers l'emploi n'est donc pas entièrement remplie.

La réussite d'un engagement n'est pas toujours au rendez-vous. Le retour sur les placements qui n'ont pas abouti à une réinsertion met en évidence le besoin d'un encadrement renforcé. Par exemple, un bénéficiaire trouvait que l'ambiance de travail n'était pas du tout bonne, en raison de la présence de personnes ayant des difficultés importantes à s'acquitter de leurs tâches. Il estimait qu'il travaillait de fois plus pour compenser l'incapacité des autres, mais que personne ne remarquait cela. Certes, ce témoignage très négatif est à remettre dans son contexte. Jugeant qu'il n'était pas rémunéré convenablement, le bénéficiaire en question a refusé de continuer à travailler dans l'entreprise sociale après un seul mois de présence. L'avis d'autres bénéficiaires davantage sensibilisés à la situation personnelle de certains collègues de travail étaient plus nuancés. Ces bénéficiaires ont manifesté une volonté de compenser les incapacités de travail de certains collègues souffrant d'handicaps plus sérieux, ce qui d'ailleurs a eu un effet positif sur leur estime de soi. Une situation qui peut poser potentiellement des problèmes devient donc l'occasion de saisir une chance pour améliorer les compétences relationnelles. Dans les autres cas où la réinsertion a échoué, les bénéficiaires ont expliqué ce résultat en évoquant des difficultés personnelles qu'ils n'ont pas pu surmonter. Pour y arriver la médiation, le suivi et l'encadrement donnés par le personnel de l'entreprise sociale demeurent souvent des facteurs essentiels mais pas suffisants.

4.4.5. EN GUISE DE CONCLUSION : UNE VRAIE ENTREPRISE

Pour terminer, nous avons questionné les bénéficiaires sur l'avis personnel qu'ils ont des entreprises sociales. La majorité des personnes interviewées a exprimé le sentiment d'avoir œuvré dans le cadre d'une « vraie entreprise ». Les tâches à effectuer étaient les mêmes que dans une quelconque autre entreprise à but lucratif et chacun a pu manifester le sentiment d'être un « vrai employé » en dépit de la question salariale évoquée. Il n'y avait pas le sentiment de participer à une simple activité

occupationnelle, mais bel et bien celui de contribuer à une activité économique ordinaire. L'encadrement et le travail en équipe étaient également perçus comme étant similaires à ceux d'une entreprise traditionnelle. En outre, la presque totalité des bénéficiaires a relevé spontanément l'aspect positif de la structuration de la journée de travail. Ils déclarent combien il était extrêmement positif de pouvoir sortir de chez eux, d'avoir à nouveau des horaires à tenir. Certains bénéficiaires ont aussi évoqué l'effet positif sur leurs relations familiales ou leur situation personnelle. L'emploi permettait de désamorcer des tensions au sein du foyer familial et d'éviter de sombrer dans des dépressions et dépendances qui auraient empiré encore la situation.

Les bénéficiaires ont souligné l'importance d'un travail en équipe, qui leur a permis de mutualiser les connaissances et les savoir-faire. Des personnes présentes dans une entreprise depuis une plus longue période ont déclaré leur plaisir à guider et former les nouveaux arrivants. Ils le ressentent comme une valorisation de leur travail et une reconnaissance de leurs compétences. Le plus souvent, il y avait de la compréhension envers les collègues de travail souffrant d'un problème de dépendance, ou qui ont un handicap physique, et dont les prestations de travail peuvent être réduites. Mais des bénéficiaires ont aussi émis des critiques sur l'inclusion de ces personnes dans leur équipe de travail.

Prévenir le développement de tensions entre les bénéficiaires n'est pas une tâche évidente, compte tenu du fait que le personnel encadrant ne peut pas réguler les rapports sociaux et que les problèmes peuvent vite se cumuler. Dans ces cas, l'échange d'informations entre encadrants et une meilleure coordination de leurs interventions pourraient peut-être produire de meilleurs résultats. Ainsi, l'encadrant professionnel pourrait prévenir plus rapidement l'assistant social de l'entreprise des éventuelles tensions qui sont en train de se former entre des bénéficiaires et des médiations pourraient être mises en place rapidement. Dans le sens inverse, l'assistant social qui, lors d'un entretien, prend note des remarques d'un bénéficiaire sur le manque de reconnaissance du travail accompli, pourrait intervenir auprès des encadrants professionnels pour qu'ils fassent attention à ne pas négliger cette personne, ne serait-ce que pour éviter une rupture de confiance ou une démotivation de celle-ci.

Certains bénéficiaires ont également relevé que la maîtrise de la langue était un élément important pour l'apprentissage du travail ainsi que pour le maintien d'un esprit de groupe. Cette réflexion pose la difficulté de la compréhension des consignes données tant par les encadrants que par les bénéficiaires engagés à long terme ou présents dans l'entreprise depuis longtemps. Cette différence pose également des difficultés dans la construction de l'équipe et dans la communication en dehors du

travail. Les bénéficiaires contactés révèlent que ces personnes sont souvent exclues que ce soit lors du travail ou lors des moments de pause, mettant en avant la cohésion de l'équipe en tant qu'élément très important dans la réalisation du travail ainsi que dans l'instauration d'une ambiance favorable au sein de l'entreprise.

La période contemporaine, marquée par la crise de l'emploi et la refondation des repères de l'inclusion sociale est potentiellement en mesure de stimuler des réflexes d'apprentissage collectif et le développement de nouveaux modes d'expression de la solidarité et d'engagement civique. C'est la conclusion principale qu'il nous est permis de formuler à l'issue de ce modeste travail de recherche sur les quatre entreprises sociales valaisannes. Les entreprises sociales constituent des réseaux d'échanges économiques et sociaux prometteurs, mais leur fonctionnement à long terme exige don et réciprocité, soit l'expression par les acteurs engagés de ce qui leur paraît utile et de ce en quoi ils peuvent être utiles. C'est l'aptitude des entreprises à créer du lien social qui leur permettra d'assurer leur viabilité économique.

5. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

5. CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET RECOMMANDATIONS

Notre recherche esquisse brièvement le contexte d'émergence des entreprises sociales et identifie leurs principales caractéristiques. Elle décrit le profil de quatre entreprises et analyse les visions et les perceptions des directeurs de structure et des partenaires institutionnels à l'égard de leur fonctionnement, de leurs contraintes et de leurs performances. Le point de vue des bénéficiaires est ensuite abordé.

Le croisement de l'analyse documentaire et des visions des différents acteurs concernés par l'activité des entreprises sociales met en évidence une reconnaissance générale de leur utilité. C'est un premier constat majeur. Il consacre l'importance de leur statut particulier à la fois en tant que dispositifs de création d'une valeur ajoutée et en tant qu'outils d'accès des populations les plus précarisées à l'emploi. Face à ce constat généralement partagé, la recherche met aussi en évidence que le développement des entreprises sociales doit faire face à de multiples contraintes. Notre hypothèse initiale doit être partiellement révisée. La réalité du terrain montre une situation fragile mettant en danger la pérennité des entreprises sociales. Ce deuxième constat témoigne aussi de la nécessité d'une réflexion sur les modalités de soutien collectif à apporter au développement de ces formes innovantes d'entrepreneuriat social.

Ce chapitre synthétise les résultats majeurs de nos observations avant de formuler quelques pistes de réflexion visant à clarifier le rôle des entreprises sociales et à renforcer leur activité en tant que vecteurs d'insertion de personnes fortement fragilisées.

5.1. FORCES ET FAIBLESSES : ENTRE VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET PRISE EN CHARGE SOCIALE

En Suisse, la 4^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage a servi de catalyseur au développement récent des entreprises sociales. Entrée en vigueur au 1^{er} avril 2011, la loi a obligé à une clarification de ce qui peut être reconnu comme entreprise sociale, c'est-à-dire comme structure d'évaluation, de requalification ou d'occupation et

comme entreprise intégrée au marché du travail et à l'économie. Dans cette perspective, l'appellation d'entreprise ne peut plus être revendiquée que par les organisations faisant partie de l'économie et du marché du travail. Les organisateurs de mesure du marché du travail agissant pour le compte des services cantonaux de l'emploi et de l'assurance-chômage ne sont pas considérés comme des entreprises mais comme des structures de formation. Les personnes n'y perçoivent pas un salaire mais des indemnités de chômage, qui ne génèrent pas de droit à de nouvelles prestations de l'assurance-chômage. Ayant des formes juridiques diverses, beaucoup d'entreprises sociales sont ainsi nées à l'initiative des promoteurs de mesures d'activation suite au changement de cadre législatif.

Les quatre structures décrites dans cette recherche - La Thune, Valtex, Nestor et TopJob - inspirent des manières de faire diverses mais offrant des pistes pertinentes pour un dépassement positif des situations d'éloignement du marché de l'emploi d'une partie croissante de la population. Au moment de l'enquête leurs activités concernaient environ 70 bénéficiaires.

Active dans le domaine de la construction et du paysagisme, La Thune a été créée en 1999 à l'initiative de l'OSEO Valais et affiche clairement son objectif qui consiste à permettre aux personnes éloignées du marché de l'emploi de faire l'expérience d'un nouvel emploi, de se reconstituer, et d'acquérir des compétences suffisantes, à la fois sociales et professionnelles, pour réintégrer le marché de l'emploi. Top Job Oberwallis, également fondée en 1999 par le CMS du Haut Valais agit comme fournisseur de services de placement et de suivi. Nestor, qui est la benjamine des quatre entreprises sociales retenues pour cette analyse, a été fondée en 2012 à l'initiative conjointe de l'association Passerelles et d'Intégration pour tous. Elle œuvre dans le domaine de la restauration et des services hôteliers. Valtex Multiservices a été créée en juin 2012 par la coopérative CRTO sous la forme d'une société anonyme. Elle est active notamment dans le domaine de la récupération et du traitement du textile. Nous avons établi un tableau comparatif de ces quatre structures et présenté les visions de leurs responsables ainsi que les perceptions des partenaires sociaux.

Opérant dans la prestation de services de placement ou dans des marchés de niche différents, ces structures présentent aussi des modalités de fonctionnement, des visions entrepreneuriales et des modes d'organisation spécifiques. Les bénéficiaires/clients/participants/salariés ont des statuts divers et leurs modes de prise en charge peuvent varier d'une entreprise à une autre. Cependant, il existe un fil conducteur qui relie entre elles ces différentes structures et qui est un moteur central pour leur

activité : l'objectif de l'insertion des bénéficiaires/participants/clients/salariés sur le premier marché du travail.

Une analyse documentaire et une enquête portant sur une trentaine d'entretiens semi-directifs ont permis une description plus précise des profils des quatre entreprises sociales. L'enquête a aussi permis de dégager les points d'accord et les éléments les plus controversés de l'action des entreprises sociales en termes de positionnement des structures sur les marchés locaux ; d'infrastructures, de ressources et de modalités de financement ; d'organisation des prestations en matière de formation et d'accompagnement social ; de reconnaissance des entreprises sociales par les acteurs concernés.

Les quatre organisations analysées ont comme objectif principal d'apporter une réponse à l'inadéquation entre le rendement demandé par le marché du travail classique (premier marché) et les capacités des personnes précarisées. Leur public cible est composé de chômeurs de longue durée, faiblement qualifiés et accumulant parfois de graves problèmes d'insertion sociale. Disposant de moyens limités, elles offrent néanmoins à leurs participants, stagiaires ou salariés, la possibilité d'améliorer leur « employabilité » sur le marché du travail.

Notre enquête nous conduit à nuancer l'hypothèse initiale de l'étude. Elle montre que le concept d'entreprise sociale d'insertion renvoie encore à des perceptions trop hésitantes et à des réalisations incertaines et trop limitées pour constituer en l'état l'amorce d'une solution concrète au problème de la fragilisation des personnes éloignées du premier marché du travail. Au-delà de la phase de subventionnement, elles sont face à un défi considérable : assurer la rémunération des travailleurs en insertion par leurs propres ressources. Le pari est encore loin d'être gagné. Ce type d'entreprise n'en reste pas moins une piste pertinente et la préfiguration d'innovations intéressantes, si on accepte de les soutenir et de concéder à des investissements de plus grande ampleur, permettant de soutenir leur viabilité économique et d'assurer l'extension possible de leurs fonctions de formation et d'accompagnement social.

L'exigence de productivité : un effet d'écrémage

L'enquête auprès des responsables de structure, des bénéficiaires et des partenaires sociaux a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses des entreprises sociales, mais aussi les opportunités qu'elles offrent en matière d'insertion par le travail. Les responsables des entreprises se soucient des exigences des partenaires sociaux et institutionnels qui privilégient de façon trop accentuée l'aspect économique et la mobilisation de méthodes managériales visant un niveau élevé d'autofinancement.

Ces exigences peuvent obliger l'entreprise à mettre l'aspect social au deuxième plan. Les prises en charge en matière d'accompagnement social et de formation peuvent alors être affaiblies. De fait, les entreprises sociales s'adressent à des publics très hétérogènes dont les niveaux de productivité peuvent aussi être variables. Les bénéficiaires dont l'accompagnement devrait être plus exigeant ont moins de chances de tirer le meilleur avantage des opportunités qui leurs sont offertes. En revanche, ceux qui parviennent à tirer le meilleur parti de leurs ressources personnelles arrivent à mieux utiliser les instruments mis en œuvre dans le but de réussir leur réinsertion. L'exigence de rentabilité peut ainsi créer un effet d'écrémage, incitant les entreprises sociales à ne retenir que les travailleurs susceptibles d'être « employables » par la suite. Il reste que pour la majorité de bénéficiaires ayant accédé à l'emploi ainsi que pour ceux qui ont été appelés à s'inscrire dans d'autres formes d'insertion hors-travail, les structures analysées créent des conditions plus favorables au développement de processus d'insertion.

Les exigences des partenaires sociaux : entre le marteau et l'enclume

Certains bénéficiaires ont mis en évidence le problème posé par un niveau de rémunération en-dessous de leurs attentes. Les syndicats trouvent aussi cet aspect problématique. Ils signalent le « risque d'exploitation » d'une force de travail qui ne serait pas payée à sa juste valeur. En revanche, les organisations patronales expriment des critiques quant aux aides financières qui sont attribuées à ces structures par l'Etat et disent leurs craintes d'une concurrence à des prix bradés.

Les entreprises sociales font ainsi face à une double injonction. Elles devraient améliorer leurs marges afin de pouvoir mieux rémunérer leurs salariés et répondre aux critiques syndicales et aux attentes des bénéficiaires. Une telle démarche exigerait non seulement qu'elles compriment leurs « coûts d'encadrement » mais aussi qu'elles investissent de nouveaux marchés au-delà des « segments de niche » sur lesquels se déploie une partie de leurs activités. Mais l'extension de leurs activités rencontrerait alors les réticences des organisations patronales qui se sentent menacées par une concurrence nourrie à leurs yeux artificiellement par des aides publiques. Les organisations patronales estiment que les subventions octroyées par le canton permettent de baisser les prix des prestations offertes par les entreprises sociales en leur garantissant ainsi des parts de marché grandissantes. Elles y voient un facteur de concurrence déloyale. Cependant, il faut reconnaître que la clause de non-concurrence a justement pour effet d'affaiblir l'autonomie et les perspectives d'autofinancement des structures.

Les responsables des entreprises sociales, ainsi que les représentants des institutions publiques qui placent des bénéficiaires, considèrent que ces subventions sont nécessaires pour compenser le handicap en matière de compétences professionnelles et sociales des bénéficiaires ainsi que pour financer l'encadrement professionnel et social. Le but des entreprises sociales ne serait pas de garantir une part du marché en « bradant les prix », mais de rechercher une combinaison innovante de ressources productives (privées et publiques) qui permette d'apporter des réponses viables sur un segment de l'offre auquel le marché concurrentiel a renoncé.

La contradiction entre les différents points de vue ne peut être résolue qu'à deux conditions principales : qu'on accepte que les entreprises sociales adaptent les rémunérations du travail à la productivité effective des personnes employées ; qu'on accepte aussi l'idée que l'aide publique n'est pas destinée, dans ce cas de figure, à financer les coûts de production mais plutôt les coûts sociaux de l'encadrement professionnel et social et/ou à compenser une partie de l'éventuel manque de rentabilité des salariés. Il faut considérer que les entreprises sociales offrent un « produit joint » pour lequel elles doivent être rémunérées : la production commerciale proprement dite (rémunération marchande) et le « service d'insertion » des personnes que le marché du travail laisse sur le « bord de la route » (rémunération publique, non-marchande).

La concurrence : entre perceptions et réalité

L'ensemble des entreprises sociales valaisannes n'engageraient actuellement que 150 personnes au maximum sur les 161'000 personnes actives en Valais, c'est-à-dire le 0.09% du total. De fait, les entreprises sociales choisissent explicitement de rester dans des marchés de niche pour plusieurs raisons, mais notamment parce que les grands mandats nécessitent des outils de travail trop complexes et des compétences professionnelles qui font défaut aux bénéficiaires. Elles sont de petite dimension et leurs capacités de redéploiement sont limitées. Dans ces conditions, il est difficile de penser que cela puisse vraiment représenter un risque pour les entreprises à but lucratif. Pendant notre enquête, nous avons pu constater que rares ont été les situations où des entreprises privées ont dénoncé un phénomène de concurrence. De plus, les vérifications du Service de l'industrie, du commerce et du travail ont démontré que ces accusations étaient largement infondées : les entreprises sociales ont obtenu des mandats en suivant les règles du marché. De fait, la manière dont les quatre entreprises sociales combinent leurs ressources productives et leurs impacts en termes de volume d'emploi ou de parts de marché ne semble pas signaler un risque de concurrence majeur sur les marchés du travail et des biens et services.

Les bénéficiaires: des parcours encore incertains

Pendant les entretiens réalisés avec les bénéficiaires, ceux-ci ont exprimé dans leurs récits les effets bénéfiques de l'insertion en entreprise sociale, notamment sur les plans de la structuration des journées, du développement de leur « estime de soi » et de l'acquisition de nouvelles compétences. Néanmoins, l'intégration dans le premier marché du travail reste un chemin difficile et les échecs ne peuvent pas toujours être évités même parmi les personnes les plus motivées. Nos observations tendent à montrer l'importance du bilan initial de compétences en tant qu'instrument de reconnaissance des potentiels des personnes et d'ajustement des objectifs et des mesures offertes durant les parcours au sein de l'entreprise. Le bilan préalable ne suffit pas à lui-même pour réinsérer des bénéficiaires, mais il constitue un important atout notamment en matière de motivation. Il donne un sens aux efforts à consentir même si les parcours qui mènent de l'inactivité prolongée au premier marché du travail ne sont que rarement aussi linéaires que souhaité. La possibilité de validation des acquis est un élément important dans les trajectoires des bénéficiaires.

Vers un recadrage des entreprises sociales ? Changer de point de vue

Les difficultés rencontrées par les entreprises sociales ne sont en fin de compte que l'expression même de la nature hybride de leurs activités, de leur double vocation. Les impératifs de compression des coûts et de rentabilité économique exigent ainsi une recherche constante de nouveaux gisements de productivité qui peut se faire parfois au détriment de la formation et du suivi social sans que cet effort soit toujours reconnu et compris par les différentes parties prenantes. La reconnaissance de leur utilité sociale ne devrait-elle pas militer en faveur d'une institutionnalisation de leurs activités dans le cadre d'un contrat de responsabilité impliquant plus fortement les parties prenantes, pouvoirs publics mais aussi organisations patronales et syndicats ?

De fait, les responsables des entreprises sociales souhaiteraient recentrer les entreprises sociales sur ce qui est leur spécificité : la création de nouvelles opportunités d'insertion. Cette visée est possible à condition de créer des convergences entre les acteurs économiques privés, les partenaires sociaux et les acteurs publics. La viabilité économique des entreprises sociales ne doit pas signifier que leur pérennité dépende exclusivement des ressources générées par leurs activités commerciales. Si les niveaux de rémunération de leurs salariés ou bénéficiaires doivent être adaptés aux normes contractuelles, on ne peut faire l'impasse de la nécessité pour ces entreprises de couvrir correctement les coûts d'encadrement et d'accompagnement social des populations défavorisées qu'elles accueillent. C'est là le principal critère de définition

de l'entreprise sociale et la justification de son utilité sociale.

Comme le soulignent les différents responsables de structure, la tension est évidente entre la nécessité de rentabilité économique et une prise en charge sociale qui génère un coût qu'il n'est pas possible de répercuter sur le prix du marché. La pérennisation des entreprises sociales semble se jouer dans un équilibre difficile entre le basculement dans la seule logique de marché et une dépendance plus ou moins durable des financements publics. Entre ces deux logiques reste peut-être encore une place pour l'innovation sociale. Nos entretiens montrent que l'entrepreneur social peut jouer un rôle d'agent des politiques sociales actives en poursuivant la mission de création de valeur sociale et en explorant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission fondamentale. Plusieurs gérants font état de projets de développement visant le renforcement des missions de leurs structures.

5.2. RECOMMANDATIONS

Les entreprises sociales mettent en mouvement une pluralité d'acteurs, de dispositifs organisationnels et de projets activant des ressources collectives au bénéfice d'une économie plus inclusive et plus solidaire. L'intérêt de leurs activités n'est pas réductible à un raisonnement purement instrumental instauré par l'injonction de l'insertion par l'économique. Leurs actions constituent une réponse concrète à la permanence d'un chômage de longue durée. Par les ressources (marchandes et non-marchandes) et les modes d'organisation qu'elles mettent en jeu en interaction avec les pouvoirs publics, elles nous permettent d'expérimenter de nouvelles articulations entre l'économique et le social. Mais la passerelle qu'elles proposent vers le marché principal du travail est encore fragile. La réflexion visant leur renforcement doit porter non seulement sur les moyens de conforter l'émergence de nouveaux porteurs de projet mais aussi de soutenir leurs démarches sur le long terme. La préservation de leur mission sociale engage des interdépendances à ménager entre les acteurs locaux et les politiques sociales actives capables de soutenir leur viabilité économique à long terme.

5.2.1. CLARIFIER LA MISSION DES ENTREPRISES SOCIALES : VERS UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE

Plus on est exclu de l'emploi moins on est socialisé, et moins on est socialisé moins on a de chances de retrouver un emploi. C'est cette spirale de l'exclusion que les entreprises sociales souhaitent inverser en élargissant à la fois les formes du travail et les modalités de prise en charge de l'exclusion. Elles veulent ainsi répondre à une demande collective : offrir des instruments pour que des personnes fragilisées par une compétition économique féroce et des situations personnelles complexes puissent réintégrer le premier marché du travail. De fait, l'enquête montre que leur intervention, aussi limitée qu'elle puisse paraître, concrétise la proposition d'une économie solidaire et inclusive par la structuration d'activités économiques supposant des encadrements professionnels et sociaux et des modes de financement spécifiques. Cependant, si leurs activités sont considérées comme étant utiles et nécessaires par l'ensemble des acteurs, les perceptions parfois contrastées auxquelles elles donnent lieu soulignent la complexité du jeu de contraintes qu'elles subissent et la nécessité d'approfondir la réflexion sur le bien-fondé de leur mission sociale et sur les conditions de leur viabilité économique à plus long terme.

Les démarches d'action économique articulées à des interventions sociales que les entreprises sociales mettent en œuvre compensent les échecs du marché du travail en matière d'intégration constituant ainsi un des vecteurs du développement local. Il semble incontestable que les collectivités publiques et les acteurs économiques privés tirent des avantages de la présence des entreprises sociales : elles permettent de diminuer les coûts sociaux du chômage et agissent en faveur de la diminution de la facture sociale de façon durable ; elles ont vocation à procurer une activité sur des marchés du travail transitoires et à insérer sur le marché primaire de l'emploi des personnes ayant des compétences qui autrement ne sont pas activées. Leurs actions méritent d'être reconnues mais aussi soutenues dans un horizon temporel qui garantisse leur viabilité à long terme et l'extension de leur approche.

Cependant, les entreprises sociales semblent pour l'instant évoluer dans un cadre relativement contraignant. Le débat autour de la distorsion du marché lorsque ces entreprises proposent un service qui pourrait être vendu par une entreprise « classique » est toujours vif. Les aides publiques et leurs incidences sur les coûts de production et d'encadrement sont questionnées. Notre enquête montre que les entreprises sociales subissent, à l'interne, la « grande contradiction » entre efficacité économique et solidarité sociale qui caractérise notre société. Dans le but de garantir leur autofinance-

ment, elles peuvent être contraintes à placer au deuxième plan de leurs priorités leurs objectifs sociaux. Comment rendre compatibles le projet d'une économie solidaire et inclusive qu'elles portent et les exigences de performance économique ?

Un recadrage des entreprises sociales sur leur mission principale semble nécessaire. Cela suppose des articulations plus fortes entre la formulation des objectifs de requalification et d'insertion qu'elles permettent de mettre en œuvre, les ressources humaines et financières et les soutiens apportés dans le cadre d'un renforcement des politiques publiques d'insertion active. Plus concrètement, cela nécessite la définition d'une stratégie publique, concertée et partenariale, de soutien à leur viabilité économique à long terme, de renforcement de la professionnalisation de leurs activités, de financement assuré des actions en matière de formation et d'accompagnement social. Enfin, cela implique aussi la construction d'un partenariat de confiance avec les partenaires sociaux visant l'assouplissement des contraintes qui pèsent sur leurs activités notamment en matière de concurrence.

5.2.2. GARANTIR LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE : SOUTENIR L'INNOVATION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

La persistance d'un nombre important de personnes en marge du marché du travail pose une question fondamentale : le marché conduit-il aujourd'hui à un niveau suffisant d'investissement dans l'acquisition de nouvelles compétences ? Si la réponse est négative, l'intervention publique en termes de soutien à la formation de capital humain dans les entreprises sociales (réglementation, financement, contractualisation) s'avère justifiée sur le terrain non seulement de la solidarité, mais aussi de l'efficacité économique. Tous les acteurs y ont avantage : les salariés qui peuvent retrouver une insertion durable, les entreprises qui peuvent bénéficier de leurs compétences, et la société qui lève l'incertitude que la marginalisation fait peser sur l'avenir. L'acquisition de capital humain est considérée aujourd'hui comme un des facteurs centraux de la performance économique. En se qualifiant les bénéficiaires deviennent plus productifs. En renforçant leur « employabilité », les entreprises sociales favorisent aussi la performance des firmes et le développement économique local.

Le but de l'autofinancement ne doit pas être abandonné pour autant. Les entreprises sociales doivent continuer à rechercher des mandats intéressants, afin que le chiffre d'affaires commercial sur les prestations vendues aux clients permette de dégager

les moyens pour financer les salaires des personnes en parcours d'insertion. Mais les modalités de financement public des entreprises sociales doivent être ajustées dans une perspective temporelle plus large que les trois années actuelles afin qu'elles puissent se concentrer sur leurs objectifs de requalification et d'accompagnement social, dont l'importance est reconnue par l'ensemble des acteurs concernés.

Etablir des priorités, clarifier la mission, valoriser les spécificités des entreprises sociales et les modes de financement, c'est aussi lever les soupçons de « concurrence déloyale » sur les marchés du travail ou des biens et des services et éviter le danger de leur « mise sous perfusion » dans un rôle marginal. Les pouvoirs publics ne subventionnent pas les entreprises pour qu'elles puissent baisser leurs prix, mais pour qu'elles puissent effectuer leur mandat social. L'objectif des pouvoirs publics consiste ici non pas à « maintenir des entreprises sous perfusion » mais à renforcer l'efficacité distributive de leur action. Ces subventions sont octroyées dans le but de compenser les déficits en matière de compétences sociales et professionnelles des salariés, d'assurer leur suivi socio-professionnel, et de faire face à d'éventuels frais d'encadrement induits par les « coûts du turnover » (recrutement, formation), des « écarts de compétitivité », etc.

Dans le cadre des entreprises sociales, les contrats de travail sont multidimensionnels. Les politiques de rémunération doivent être suffisamment transparentes pour désamorcer toute inquiétude relative à des pratiques de « dumping salarial ». Quand des emplois créés dans les entreprises sociales fonctionnent bien et sont productifs ces dernières sont accusées de faire concurrence au marché primaire. Lorsque ces emplois fonctionnent mal ou sont improductifs, ils sont jugés inutiles et les entreprises sociales sont accusées d'être inefficaces. Ici aussi il ne faut pas perdre de vue les objectifs prioritaires des entreprises sociales : être qualifiantes et valorisantes pour les individus et leur permettre de développer des nouvelles compétences qui les aideront à réintégrer les réseaux professionnels et sociaux. Sur ce plan, il s'agit aussi d'explicitier les ajustements à réaliser en regard des normes contractuelles en usage, prenant en compte les compétences effectives des bénéficiaires afin de lever le sentiment d'injustice ressenti parfois par les bénéficiaires.

Une seule hypothèse guide cette approche : l'emploi durable est susceptible de générer des gains pour les individus, l'économie locale et la société. Dans cette perspective, l'aide publique doit être conçue dans le cadre d'une stratégie à long terme de soutien à la formation et à l'innovation dans les entreprises sociales. Il ne faut pas se limiter à l'aide initiale au démarrage et à la mise en place de structures de réinsertion des entreprises sociales. Il est indispensable de sécuriser leurs capacités d'innovation, le renouvellement de leurs infrastructures et de leurs outils de travail.

Le développement de nouvelles activités ou la recherche de nouveaux marchés doivent être aussi soutenus, notamment en ce qui concerne la couverture des risques économiques. Le but de ce système serait de consolider le socle économique incompressible du coût qui est induit par la mission sociale de l'entreprise, de corriger ainsi les échecs du marché en matière d'insertion des chômeurs de longue durée, autant que ceux des politiques sociales « passives ».

Une des difficultés du subventionnement public est liée aux dispositions de la loi cantonale sur les subventions qui n'autorise pas de versements excédant la couverture du déficit. L'entreprise ne peut donc pas constituer de réserves, ce qui est problématique notamment en termes de trésorerie. Une possibilité de correction pourrait être d'appliquer par analogie la directive sur le subventionnement des institutions résidentielles et des ateliers protégés pour personnes handicapées. Dans des limites fixées (5% des charges brutes pour les institutions résidentielles mais au maximum 10% en résultats cumulés, et 10% du chiffre d'affaire commercial des ateliers pourrait être versé mais au maximum 30% en résultats cumulés) le bénéfice d'exploitation pourrait être versé sur un fonds affecté exclusivement à la couverture de déficits ultérieurs.

Ce modèle mis en place en 2009 par le Service de l'action sociale et validé par le Conseil d'Etat et l'Inspection cantonale des finances donne la souplesse d'action qui fait actuellement défaut aux entreprises sociales. Pour assurer la viabilité des entreprises sociales, le modèle initial devrait être ajusté. On pourrait garder l'exigence de 60% d'autofinancement, mais combiner la subvention dégressive et les coûts d'encadrement en laissant de manière pérenne un socle de 15 ou 20 % de « coûts sociaux non-couverts ». Il s'agirait alors de pouvoir mettre en évidence le temps d'accompagnement social non directement lié à la requalification (frais d'encadrement) et non facturable au client. Un ajustement des conditions semble indispensable pour permettre aux entreprises sociales de maintenir leur mission de réinsertion. À défaut, elles devront soit renoncer à leur mission de base pour devenir des entreprises « normales », soit disparaître.

Les entreprises sociales doivent pouvoir dégager des fonds d'investissement suffisants pour soutenir leur performance économique à moyen et long terme. Il est clair que les projets de développement des entreprises sociales peuvent présenter des risques économiques non négligeables (mise en place, démarrage, difficultés à attirer une clientèle). Certes, développer des nouvelles activités ou de nouveaux produits c'est encourir un risque mais c'est aussi permettre de créer de nouvelles opportunités de réinsertion, ce qui avantage le nombre potentiel de travailleurs qui pourraient en bénéficier.

5.2.3. ASSOUPLIR L'OBLIGATION DE NON-CONCURRENCE : ACCORDER UNE LÉGITIMITÉ, UN DROIT ET UNE PLACE SPÉCIFIQUE AUX ENTREPRISES SOCIALES

Les entreprises sociales sont liées par une obligation formelle de non-concurrence vis-à-vis des entreprises à but purement lucratif. Cependant nos observations ne permettent pas de voir en quoi les structures analysées peuvent apporter un préjudice aux entreprises commerciales. Les craintes liées à la concurrence des entreprises sociales sont faiblement soutenues par des évidences empiriques. En revanche, nous avons observé que la règle de non-concurrence tend à cantonner les entreprises sociales dans un « marché de niche ». Or, l'occupation trop exclusive d'un marché de niche peut devenir problématique. En effet, la faible rentabilité de ce type d'activités ne permet pas toujours de garantir l'autofinancement et le développement à long terme. Il y a toujours aussi le risque qu'une entreprise classique s'y intéresse. Il serait alors préférable soit de « réserver » temporairement ces marchés de niche, soit de ne pas limiter l'entreprise sociale dans un secteur de ce type et de la laisser évoluer dans les différents marchés.

On peut penser que des bénéficiaires effectuant des travaux dans des situations plus proches de la réalité du premier marché du travail auront l'occasion d'acquérir davantage de compétences professionnelles utiles pour leur insertion. Leur motivation en sortirait également renforcée. Cependant, il serait logique que l'assouplissement de la règle de non-concurrence s'accompagne de l'abandon progressif des modalités de financement basées sur la couverture de déficit et d'une prise de risque réel par les entreprises sociales.

Les marchés publics constituent d'intéressantes possibilités de mandats. Toutefois, le fait que les entreprises sociales bénéficient d'un subventionnement public peut créer des tensions. Mais le constat de ces tensions éventuelles ne saurait être un argument suffisant en soi pour fermer la porte des marchés publics aux entreprises sociales. Le bénéfice social net d'une politique d'ouverture des marchés publics aux entreprises sociales est positif si la valeur sociale de l'accroissement de la sécurité des personnes lourdement précarisées sur le marché du travail est supérieure à la valeur sociale de n'importe quelle autre option. À défaut de données précises permettant une décision optimale, il serait toujours envisageable de fixer des règles de décision en matière d'attribution de marchés publics à une entreprise sociale. Les situations problématiques en matière de « concurrence » pourraient être évaluées dans le cadre d'une commission tripartite, comme c'est le cas déjà actuellement pour les programmes occupa-

tionnels. L'élaboration d'une charte régulant l'accès aux marchés publics et la mise en œuvre d'une telle commission offrirait des occasions de clarifier le rôle des entreprises sociales mais aussi de leur reconnaître une légitimité, un droit et une place spécifique dans les enjeux de l'emploi, du travail et de la construction du lien social. L'enjeu est de permettre une articulation concertée des entreprises sociales à l'économie locale, qui reconnaisse à la fois l'utilité collective et la spécificité de leurs démarches. La création de cette légitimité nouvelle implique une transformation des modes d'action des institutions et des partenaires sociaux et leur passage d'une culture de la réglementation a priori à une culture de la contractualisation et de la concertation.

5.2.4. RENFORCER LE RÔLE SOCIAL : ENCADREMENT SOCIO-PROFESSIONNEL, EMPLOYABILITÉ, RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ACQUISES

Les entreprises sociales prennent acte de l'importance primordiale de la socialisation et de la construction du tissu relationnel comme fondement de l'intégration des individus. Loin de supposer ce relationnel acquis pour autrui, elles visent explicitement leur production. La nécessité de renforcer l'encadrement social au sein des entreprises sociales émerge du constat relatif aux difficultés multiples auxquelles sont confrontés les salariés-bénéficiaires qui débutent leur activité dans les structures analysées : problèmes de santé, difficultés personnelles, addictions, éloignement prolongé du marché du travail, découragement, isolement, etc. Dans l'entreprise sociale, l'économique comme projet et activité est le support de quelque chose de plus essentiel : l'inscription des individus dans un espace de sociabilité qui permette en même temps de lever des freins à l'employabilité et renforcer les compétences professionnelles. L'enjeu est de redonner un statut aux individus qui, sans satisfaire entièrement aux critères d'efficacité du marché du travail, conservent une réelle capacité de travail.

Afin de faire fructifier le passage dans l'entreprise sociale et d'offrir à la personne les meilleures chances de réaliser son projet et de retrouver une activité durable, il est important qu'elle bénéficie d'un accompagnement individuel, tant professionnel que social. Son parcours au sein de la structure entrepreneuriale devrait donc s'accompagner d'un parcours parallèle mais complémentaire axé sur l'accompagnement social, permettant d'établir un bilan de la situation (bilan socio-professionnel), de travailler sur le projet et de lever les freins à l'emploi qui se manifestent potentiellement à un moment ou à un autre de la prise en charge. Cet accompagnement

socio-professionnel doit également permettre un travail sur les compétences acquises durant le passage dans l'entreprise. Pour faciliter l'insertion, il est important que l'entreprise sociale travaille à améliorer l'employabilité des bénéficiaires de mesures d'insertion afin de leur offrir les meilleures possibilités de retour sur le marché du travail. Cette démarche passe tout d'abord par une définition claire et partagée du terme « employabilité » ainsi que par des bilans se fondant sur une référence commune en matière de compétences acquises et à acquérir pendant le processus. Il est impératif de réaliser un bilan de compétences en amont du placement afin de cibler les besoins en termes de formation ou d'expérience professionnelle, et de pouvoir mener une réflexion sur la « juste rémunération ».

La question d'un salaire adapté aux compétences et à la rentabilité a fait l'objet d'échanges approfondis avec nos interlocuteurs. Les entreprises sociales étudiées ont recours à différentes méthodes et bases de calcul pour déterminer le salaire des bénéficiaires mais il n'en est aucune qui semble parfaitement adaptée. Comment rétribuer justement la personne ? Faut-il payer un salaire identique à tous les bénéficiaires ou évaluer la rétribution en fonction de la productivité effective de ces personnes ? La rémunération liée à l'activité d'insertion devrait tenir compte de plusieurs paramètres, notamment : la moindre productivité du salarié en parcours d'insertion ; les prestations offertes en matière de formation et d'accompagnement social ; le surencadrement requis. Selon des avis convergents, il conviendrait ainsi de se baser sur les salaires tels que déterminés par les conventions collectives ou d'usage dans la branche mais en tenant compte aussi des paramètres issus d'une évaluation des compétences effectives. Ces rémunérations pourraient être évolutives et à déterminer dans le cadre d'un « processus dynamique d'acquisition des compétences » basé sur un parcours d'intégration incluant les actions de formation proposées et des évaluations de l'employabilité.

Dans cette perspective, il conviendrait de mettre sur pied des outils adéquats d'évaluation des compétences (techniques, relationnelles, organisationnelles) et du rendement de la personne en amont de l'activité, au cours d'une période de stage ainsi qu'une réévaluation périodique ou lorsque l'activité change. Il ne suffit pas de se déclarer soi-même compétent pour l'être. Pour pouvoir parler de compétence, il faut que cette dernière soit reconnue publiquement, que l'individu puisse en faire état et que les entreprises du premier marché puissent l'utiliser. Un bilan des compétences acquises permet de faire le point sur les forces et les faiblesses de l'individu. Ces évaluations devraient être agréées et reconnues par une commission qui intégrerait les milieux patronaux et syndicaux ainsi que les instances publiques.

5.2.5. VERS UNE GOUVERNANCE CONCERTÉE DES ENTREPRISES SOCIALES : ÉLARGIR LA RESPONSABILITÉ DES PARTENAIRES SOCIAUX

Nous entendons par gouvernance l'ensemble des principes et des pratiques qui régissent, d'une part, les interactions entre acteurs au sein de l'entreprise dans le but de veiller à son bon fonctionnement et à l'accomplissement de leurs objectifs et, d'autre part, les interactions entre les entreprises et leur environnement. Contrairement aux entreprises commerciales, le pilotage et les processus de décision des entreprises sociales (quel que soit leur statut) ne sont pas fondés sur la propriété du capital mais sur l'implication et la participation de différentes parties prenantes, garantes de la finalité sociale du projet. En revanche, le processus entrepreneurial est très souvent porté et dépendant de quelques personnes fortement engagées au quotidien dans la réussite des projets. Ce modèle a des limites. Comme les entreprises commerciales, les entreprises sociales sont dans l'obligation d'adapter sans cesse leur gouvernance et de la rendre plus efficace et plus soutenable. Elles doivent aussi défendre leur identité pour éviter que des règles pertinentes pour les entreprises commerciales ne leur soient appliquées sans tenir compte de leurs caractéristiques propres. Il s'agit là d'un enjeu fondamental pour leur avenir.

Les entreprises sociales gèrent des ressources humaines, matérielles ainsi que financières. Elles commercialisent les biens ou services qu'elles produisent dans un environnement contraignant et marqué par de nombreuses exigences. Les caractéristiques et les défis rencontrés par les entreprises sociales (innovation, concurrence, gestion, contractualisation, communication, etc.) appellent des modèles de gouvernance élargis et plus structurés, notamment sous l'angle de l'intégration de parties prenantes multiples (partenaires institutionnels et sociaux) et des interactions avec les différents secteurs tels que l'insertion socio-professionnelle et l'économie locale. Trois scénarii peuvent être envisagés. Premièrement, les entreprises sociales pourraient être totalement englobées dans un secteur parapublic relâchant ainsi la pression sur l'activité commerciale avec un financement public fort situant l'entreprise à une extrémité du continuum privé-public. À l'autre extrême, nous aurions des entreprises autonomes et totalement indépendantes des aides financières publiques. Le scénario que nous retiendrons ici est un point médian entre les deux solutions citées précédemment : le partenariat public-privé assurant à la fois le financement public des coûts d'encadrement socioprofessionnel des bénéficiaires et un assouplissement considérable des règles de la concurrence.

L'enquête montre que l'emprise de la clause de non-concurrence, choisie ou subie, fragilise la viabilité économique et aboutit à interroger la finalité sociale de ces entreprises. L'assouplissement de la clause de non-concurrence, décidé au cas par cas, dans une structure de gouvernance associant les différentes parties prenantes donnerait une chance à la viabilité économique des structures dont on admet l'utilité sociale. Impliquées dans les dynamiques locales de développement, les entreprises sociales s'appuient déjà sur un réseau diversifié de partenaires et de collaborateurs pour assurer le succès de leurs missions. Dans les entretiens réalisés, l'utilité des entreprises sociales est reconnue unanimement. La structuration de partenariats public-privé permettrait d'intégrer les différents acteurs à la logistique des mesures d'insertion. La participation du personnel en parcours d'insertion est aussi à renforcer. Chaque entreprise présente ses spécificités. Il va de soi que les organes de gouvernance doivent être adaptés en fonction des besoins de gestion de l'entreprise sociale tout en respectant ses valeurs et ses missions essentielles.

Une telle implication des parties concernées faciliterait la conduite de l'entreprise et intégrerait les parties concernées au processus de décision au sein même de l'entreprise. Ainsi intégrés à l'organigramme des entreprises sociales, l'ensemble des partenaires participeraient à la conduite de leurs activités et à leur communication, rectifiant ainsi les biais cognitifs dont elles souffrent encore. Investis de la responsabilité sociale de leur soutenabilité économique, les partenaires participeraient à leur ancrage local et ne feraient plus porter aux seuls « exclus » le poids de leur précarité sociale et de leur « mise à l'écart » du marché du travail. Les entreprises sociales pourraient alors trouver leur place et leur identité propre dans le tissu économique et concevoir leur institutionnalisation en tant que vecteurs d'une économie plus solidaire.

Les entreprises sociales ne sont pas des entreprises comme les autres. L'hypothèse de l'économie sociale repose sur une conviction : l'atout que représente la confiance en ses propres potentialités individuelles et collectives pour parvenir à une société plus inclusive. Le vrai pari de l'économie sociale n'est pas celui de l'optimisation des bénéfices et de la distribution de revenus ajoutés mais celui de la responsabilisation émanant d'activités communes et du développement de projets sociaux producteurs de sens pour ceux qui, d'une manière ou d'une autre, s'y engagent.

BIBLIOGRAPHIE

Dembinski, A. et Schoenenberger, A.-M., (2013). *Analyse comparative des dispositifs cantonaux d'insertion socioprofessionnelle*. Genève : ECO'DIAGNOSTIC.

ARTIAS (2012). *L'aide sociale au pied du mur : Passer des mesures d'insertion à une politique d'insertion, Actes de la journée*. Yverdon-les-Bains : ARTIAS.

ARTIAS (2013). *Créer des entreprises sociales: Perspectives, limites et...risques*. Yverdon-les-Bains : ARTIAS.

Bacchiaga, A. et Borzaga, C. (2001). Social Enterprises as Incentive Structures: an Economic Analysis. In C. Borzaga et J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 273-94). London and New York : Routledge.

Bonoli, G. (2008). *Réorienter les régimes sociaux vers la réinsertion professionnelle*. Lausanne : IDHEAP.

Crivelli, L., Bracci, A. et Avilés, G. (2012). *Le modèle d'entreprise sociale « Made in Switzerland » : Résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national*. Lugano : SUPSI.

Dees, J.-G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford: Stanford University.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3, 9-23.

Defourny, J., Gardin L. et Nyssens M. (2012). *Entreprises sociales d'insertion et politiques publiques : une analyse européenne*. Berne : Office fédéral des assurances sociales.

De Jonckheere, C., Mezzena, S. et Molnarfi, C. (2008). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*. Genève : IES éditions.

Draperi, J.-F. (2003). L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale. *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 288, 48-66.

Dunand, C. et Du-Pasquier, A.-L., (2006). *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion*. Genève : IES éditions.

Dunand, C. (2011). Les entreprises sociales: une réponse? Un point de vue romand. *Actes du colloque les entreprises sociales entre marché et bien commun*. Olten: Assof.

Dunand, C. (2013). Une définition des entreprises sociales. *Revue économique et sociale*, 71(1), 19-22.

EMES European Network (1997, 1998). *The Emergence of Social Enterprises. A New Answer to Social Exclusion in Europe. Semestrial Progress Reports to the European Commission*. Liège : EMES.

HES-SO (2009). *Certificate of Advanced Studies en conception et direction de programmes d'insertion*. Genève : HES-SO.

Giraud, O. et Battaglini, M. (2005). *Pilotage et mise en œuvre des politiques actives pour l'emploi en Suisse: analyse de la régulation de l'emploi entre stratégie fédérale et besoins territorialisés*. Berne : Fond National Suisse.

Kehrli, C. (2007). *Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques, intérêts, questions*. Lucerne: Caritas.

OCDE - Programme LEED (1999). *Les entreprises sociales*. Paris : OCDE.

Office Fédéral des Assurances Sociales (2011). Dossier Entreprises Sociales. *Sécurité Sociale*, 3/2011, 105-130.

Rolewicz, M. (2011). *Entrée en vigueur de la 4ème révision de la Loi sur l'assurance chômage (LACI): quelles opportunités, craintes, stratégies et réorientations envisagées pour les entreprises sociales et les organisateurs de mesures du marché du travail ?* Sion : Service de l'action sociale.

Young, D. (1983). *If Not for Profit, for What?* Lexington (Massachusetts): Lexington Books.

ANNEXE 1:

GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES RESPONSABLES DES ENTREPRISES SOCIALES (ES)

I. Introduction

- Genèse de l'entreprise (créée par qui, quand, pourquoi).
- Position de la personne qui nous parle (et donc l'interprétation qu'il peut donner), quel parcours a-t-elle eu au sein de l'entreprise (fondateur, carrière) ?
- Concept fondateur de l'entreprise, philosophie.
- Nombre d'employés-encadrants au sein de l'ES : maîtres socio-professionnels, responsables secteur social, responsables autres secteurs, assistants sociaux, équipe administrative, comité de direction, etc.
- Nombre d'utilisateurs, de postes pour les bénéficiaires.
- Nombre de personnes employées : EPT, postes de travail, nature des contrats.
- Quelle représentation la personne a-t-elle de son entreprise ? Qu'est-ce qu'elle amène, qui la différencie, la justifie ? Par rapport aux autres entreprises sociales et également aux autres entreprises du premier marché du travail ?

II. Activités

- Activités principales : dans quel secteur ?
- Pour qui l'entreprise travaille-t-elle ? fournit-elle des prestations ?
- Quels services (AI, chômage, aide sociale) partenaires ? (quel cadre juridique régit la réinsertion ?)
- Infrastructure : location, achat, etc.
- Est-ce que les personnes qui achètent les services sont interpellées par la nature sociale de l'entreprise ?

III. Aspect économique

- Nature du financement : public-privé-mixte ? Quelle évolution ? Part du public diminue-t-elle, augmente-t-elle ? La crise économique la met-t-elle en difficulté ? Les services vendus permettent-ils de couvrir la part d'autofinancement ? Il est important de mettre l'accent sur l'évolution au fil des années depuis la création de l'ES (car le financement public est dégressif, il faut donc voir comment l'autofinancement évolue).
- Comment est-ce que le fonctionnement de l'entreprise s'est-il adapté à l'ajustement des

financements et de l'aide au lancement octroyé par le SAS ? Y-a-t-il eu des difficultés lorsque le financement a diminué, puis s'est arrêté ?

- Notion de concurrence : est-ce qu'ils se sentent en concurrence avec le privé, est-ce qu'on leur a déjà reproché de faire de la concurrence. Qui et pourquoi ?
- Marché de niche : choix d'investir un marché de niche ou de l'éviter ?
- Qualité de la production. Correspond-elle aux standards de qualité équivalents à un prix du marché ?
- Comment conjuguer les limitations des personnes et l'exigence de rendement qui est demandée à toute entreprise ?
- Rendement des bénéficiaires ? Combien de temps pour augmenter le rendement et l'autonomie de la personne ?
- Détermination du salaire : selon CCT ou en fonction du rendement de la personne ?
- Avantages fiscaux en raison du caractère social de l'entreprise ?
- Comment différencient-ils les coûts de production et les coûts sociaux (d'encadrement) ?

IV. Réinsertion : modalité et bilan

- Qu'est-ce que l'entreprise attend de la part des employés ? Quels résultats doivent être fournis ?
- Comment est-ce qu'on détermine la mesure la plus appropriée pour chaque personne ?
- Quel encadrement est mis en place ?
- Est-ce qu'une formation est donnée aux bénéficiaires mis en mesure auprès de l'entreprise sociale ?
- Comment le suivi est-il organisé ? Comment détecter les problèmes ?
- Si décrochage, quelles contre-mesures peut-on envisager ?
- Quel effet a la date d'échéance du contrat sur les employés ? En particulier en fin de contrat, est-ce qu'il y a des problèmes ?
- Statistiques de retour à l'emploi après une mesure dans l'entreprise sociale.
- a réinsertion est-elle durable ? (La personne pourra répondre seulement s'ils suivent les bénéficiaires en fin de mesure, mais en général c'est le CMS ou l'ORP qui s'en charge.)
- Est-ce qu'il y a déjà eu des retours dans l'entreprise d'anciens employés ? Si oui, avec quelles fonctions ?
- Quelle est la meilleure stratégie de réinsertion face à une personne fragilisée ?
- Selon les publics dont l'ES s'occupe, quelles mesures sont les plus efficaces pour garantir un retour sur le premier marché du travail ?
- Motivation des bénéficiaires/clients ?
- Activités les plus appréciées ?
- Est-ce que les employés se sentent réalisés (mis en valeur plutôt) par le travail, ou au contraire s'estiment-ils dégradés ?

V. Vision sur le futur

- Quels changements suite à la révision de la LACI ?
- Développements envisagés pour l'entreprise sociale ?
- Qu'est-ce qui manque pour que l'ES fonctionne comme une entreprise classique ?
- Quel soutien devrait être mis en place par l'Etat afin de soutenir un meilleur développement de l'entreprise sociale ? Le financement dégressif est-il une option qui aide l'ES ou au contraire la pénalise au moment où il s'arrête ?
- Dans quelles activités l'ES pourrait investir, se développer ?
- À quel moment la prise en charge serait à leur avis, le plus efficace ?

ANNEXE 2 : GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES REPRÉSENTANTS DES PARTENAIRES SOCIAUX

1. *Présentation*

- Quelle fonction occupez-vous au sein de (AI, SICT, UNIA etc.) ?
- À quel moment du processus de réinsertion êtes-vous amenés à intervenir ?

2. *Positionnement par rapport aux entreprises sociales*

- De quelle nature sont vos relations avec les entreprises sociales ?
- Comment êtes-vous amenés à interagir avec eux ?

3. Questions spécifiques à chaque institution

N.B. Comme chaque institution à un rôle différent par rapport aux entreprises sociales, cette partie doit être spécifique à chaque interlocuteur, certaines questions vont donc diverger.

SICT

- Est-ce que vous mettez en place des mesures MMT dans les entreprises sociales? Quelles personnes sont concernées?
- Quel retour avez-vous?
- Quels sont les critères pour qu'une entreprise sociale soit reconnue comme une entreprise auprès du registre du commerce ?
- Avez-vous l'impression que les entreprises sociales sont en concurrence avec les entreprises du premier marché du travail ?
- Avez-vous déjà reçu des plaintes par rapport à une concurrence?
- Est-ce qu'une ES peut fournir le même type de services qu'une autre entreprise et être concurrentielle au niveau de la qualité de la production ?
- Marché de niche ou marché réel?
- Est-ce que l'idée d'un «label social» serait une bonne chose?

AI

- Quel type de mesure avez-vous mis en place au sein des ES ?
- Comment procède-t-on à la décision de réinsérer? Quels critères d'évaluation?

- Quel profil doit avoir le bénéficiaire AI pour être envoyé chez une ES?
- Quels sont les retours qui vous sont faits de la part des assurés ?
- Avez-vous le sentiment que cette mesure est efficace relativement aux autres mesures de réinsertion faisant partie du catalogue ?
- Comment évaluez-vous le retour à l'emploi au terme d'une mesure en entreprise sociale ? Pourriez-vous estimer leur réussite ou au contraire leur échec ?
- Est-ce que le travail dans une telle entreprise permet d'améliorer l'employabilité des personnes ?
- Y-a-t-il un suivi de la personne après sa réinsertion? Si oui, par qui ; si non, pourquoi?
- Avez-vous eu des réactions relatives aux mesures en entreprises sociales de la part de vos autres partenaires et prestataires de mesures d'insertion ?

Bureau des Métiers - GastroValais

- Depuis la mise en place des entreprises sociales, vous a-t-on fait part de réclamations relatives à une éventuelle concurrence sur le marché de l'emploi ?
- Comment se positionnent les autres entreprises par rapport aux ES ?
- Y-a-t-il des remarques qui vous sont adressées concernant les personnes qui entreprennent des mesures ou une formation dans une entreprise sociale ?
- Est-ce que les entreprises se sentent menacées par les entreprises sociales ? Craignent-elle de voir diminuer leur chiffre d'affaire ?

UNIA

- Quelle est l'opinion officielle des syndicats ?
- La rémunération donnée aux bénéficiaires est suffisante selon-vous ?
- Quels problèmes liés à la rémunération?
- Est-ce qu'on peut parler de dumping salarial?
- Est-ce qu'il y a exploitation d'une personne en difficulté ?
- Est-ce que le problème ne réside pas dans le fait que l'économie n'a pas employé pendant des années ces personnes ? Inverser le paradigme : ne pas réinsérer, mais agir pour qu'ils ne quittent pas le premier marché du travail ?
- Quelle est votre opinion sur les stages en entreprises à but lucratif ?
- Est-ce que ces entreprises sociales sont contrôlées au même niveau que les autres par les inspecteurs du travail ?
- Quel retour avez-vous ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait changer à votre avis ?

ANNEXE 3 :

GRILLE D'ENTRETIEN POUR LES BÉNÉFICIAIRES

1. Données personnelles

- Nom, prénom, âge
- Parcours scolaire
- Situation personnelle : en couple, célibataire, marié, avec une charge d'enfants ou non, en ménage commun ou non, etc.

2. Parcours professionnel

- Anamnèse du parcours professionnel
- (Comment êtes-vous arrivés dans un dispositif de chômage ou d'aide sociale ?)
- Arrivée dans le dispositif social/chômage ou AI : Qui vous a orienté vers l'entreprise sociale ?
- Comment vous ont-été présentées les mesures disponibles ?
- Avez-vous pris part à d'autres mesures avant de travailler au sein de l'entreprise sociale ? Si oui, où et quelles sont les différents qui vont ont marqués ?
- Avez-vous pu choisir de débiter une mesure dans l'entreprise sociale ? Si oui, qu'est-ce qui a motivé votre choix relativement à d'autres mesures ?
- Avez-vous pu choisir le domaine ou l'ES ou vous avez du subir une contrainte ?
- Quelles marges de choix on vous a donné ?
- Quelle idée aviez-vous de ce qu'est une entreprise sociale avant d'y travailler ? En aviez-vous déjà entendu parler et si oui, qu'en pensiez-vous ? (Afin de chercher à déterminer comment une entreprise sociale est connotée dans l'esprit d'un bénéficiaire ?)
- Quelles attentes aviez-vous ?
- Est-ce que vous aviez déjà des objectifs au moment d'entrer dans l'ES ? Ou est-ce que ces objectifs ont été définis lors de votre entrée ?
- Est-ce que vous avez pu élaborer un parcours afin d'atteindre ces objectifs ?
- Quelle était votre motivation principale ?

3. Activités au sein de l'entreprise

- Dans quel domaine de l'entreprise avez-vous travaillé ?
- Décrivez-nous les activités que vous avez effectuées pendant votre période au sein de l'ES ?

- Y a-t-il eu une évolution, des changements de secteur ?
- Si vous aviez déjà auparavant travaillé dans une entreprise « traditionnelle », y a-t-il des différences avec le travail que vous avez effectué au sein de l'ES ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir amélioré vos compétences, vos connaissances dans le domaine où vous avez travaillé ?
- Avez-vous apprécié votre travail au sein de l'entreprise ?
- Est-ce que vous avez eu le sentiment d'accomplir quelque chose de réalisant ?
- Pour vous c'était un « vrai » emploi ?
- Quelles autres activités auraient été envisageables pour vous ?
- Estimez-vous que votre placement dans cette ES était le bon choix ?
- D'autres activités étaient possibles ?
- Que pensez vous de la possibilité de réaliser un stage auprès d'une entreprise « traditionnelle » ?

4. Bilan du passage dans l'entreprise

- Que signifie pour vous ce label « Entreprise sociale » qui caractérise l'entreprise où vous avez travaillé ?
- Est-ce que selon vous, le travail au sein de l'entreprise sociale est comparable à un travail au sein d'une entreprise qui n'est pas reconnue à caractère social ?
- Est-ce que selon vous l'ES vous a fourni une bonne formation/préparation à l'exercice d'un emploi ?
- Vos objectifs en matière de réinsertion ont été atteints ?
- Par rapport à vos objectifs, est-ce que le passage en ES permettait vraiment de les réaliser ?
- Est-ce que des difficultés vous ont empêché de vous rendre à l'ES ?
- En cas de difficultés personnelles, est-ce que l'ES a été correct envers vous ? La personne responsable du suivi sociale vous a entendu et soutenu ?
- Est-ce que des correctifs vous ont été proposés ?
- Est-ce que le temps dédié au suivi social a été suffisant ?
- De quelle façon on a pu vous stimuler à la participation ?
- Est-ce que le suivi social a été suffisant ?
- Est-ce que les entretiens au sein de l'entreprise vous ont permis de faire un bilan constant ?
- Est-ce qu'il a été possible de prolonger votre permanence au sein de l'ES ? Si non, pourquoi ?
- D'autres entités vous ont suivi pendant votre permanence à l'ES ?
- Est-ce que vous vous considérez comme un membre à part entière d'une entreprise, d'une équipe ?
- Est-ce qu'il y a des points problématiques qu'il faut absolument changer ?

- Est-ce que vous avez eu le sentiment de vous faire «exploiter»?
- Y a-t-il d'autres points problématiques?
- Par contre, quels aspects ont été positifs pour vous?

5. *Activités après le passage dans l'entreprise*

- Durant combien de temps avez-vous travaillé au sein de l'entreprise ? Depuis combien de temps avez-vous terminé votre contrat ?
- Depuis la fin de cette mesure, avez-vous pu retrouver un emploi ? Si oui, dans quel domaine, avec quel type de contrat ?
- Si ce n'est pas le cas, avez-vous débuté une autre mesure ? Laquelle ?
- Quels documents attestant vos capacités vous ont été donnés?
- Les éventuelles certifications, attestations et références obtenues grâce au passage en ES vous ont été utilisées?
- Si non, qu'est ce que vous auriez souhaité recevoir?

6. *Perspectives futures*

- Où en êtes-vous aujourd'hui ?
- Avez-vous retrouvé un emploi ?
- Situation par rapport à l'aide sociale ou au chômage
- Souhaitez-vous revenir dans une ES?
- Est-ce que vous envisagez une autre mesure? Avez-vous discuté de cela avec la personne qui suit votre dossier?
- Quel est votre souhait pour l'avenir?

CAHIER'S
RECHERCH
URBAIN

LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION EN VALAIS : VERS UNE ÉCONOMIE INCLUSIVE ?

Quatre études de cas

Les entreprises sociales ont comme caractéristique commune la production d'une valeur ajoutée économique et d'une valeur ajoutée sociale. La multiplication des expériences révèle une grande diversité de leurs pratiques en matière d'insertion des populations fragilisées dans le premier marché du travail. Comment assurent-elles le succès de leur double mission ? Peuvent-elles être économiquement viables ? Le financement public d'une partie de leurs activités est-il légitime ? A quelles conditions ? Mandatée par le Service de l'action sociale du Canton du Valais, l'étude vise à apporter des pistes de réflexion permettant de cheminer dans ces questionnements. Le vrai pari de l'économie sociale est le développement de projets producteurs de sens, viables et socialement inclusifs. Ce pari est encore loin d'être gagné. L'étude ouvre un débat et pose les jalons d'actions futures à entreprendre, en Valais et ailleurs.