

CHAPITRE 4 :

LES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION : DES PARTIES PRENANTES MULTIPLES POUR DES OBJECTIFS MULTIPLES ?

Sara Campi, Jacques Defourny, Olivier Grégoire et Benjamin Huybrechts

Suivant les analyses théoriques proposées au sein du réseau EMES (Borzaga et Defourny 2001), la multiplicité des parties prenantes et la multiplicité des objectifs sont considérées comme des aspects importants des entreprises sociales. Cependant, bien que ces caractéristiques aient été soulignées par divers auteurs sur le plan théorique, leur validation empirique reste relativement limitée. Le présent chapitre entend combler ce vide en menant une analyse approfondie de la multiplicité des parties prenantes et des objectifs au sein des entreprises sociales d'insertion en Europe.

Nous nous penchons dans la première section sur la multiplicité des objectifs, en fournissant quelques éléments théoriques utiles pour interpréter ses origines et son apport analytique. Les théories sont ensuite confrontées aux données collectées dans le cadre de la recherche PERSE¹. La deuxième section propose un bref aperçu de la littérature économique et organisationnelle relative à la gouvernance et à l'implication des parties prenantes, avant d'analyser dans quelle mesure les ESI européennes impliquent une multiplicité de parties prenantes. La troisième section examine les raisons permettant d'expliquer l'implication de diverses catégories de parties prenantes dans la structure de propriété et dans le processus de prise de décision de ces organisations.

1. La multiplicité des objectifs

On suppose généralement, dans la théorie économique néo-classique, que les entreprises à but lucratif n'ont qu'un seul objectif majeur qui domine toutes les autres réalisations possibles : la maximisation du profit. Néanmoins, de nombreux auteurs, en particulier

¹ Voir section 4 du chapitre 2 dans cet ouvrage.

ceux de la « nouvelle économie institutionnelle », soulignent la prise en compte croissante des besoins spécifiques des parties prenantes (Milgrom et Roberts 1992).

1. Que nous apprennent les théories des organisations ?

Les travaux développés depuis plusieurs décennies dans le cadre de des « théories des organisations » prolongent la réflexion sur l'articulation entre objectifs individuels et organisationnels (Hatch, 1999). Pour certains auteurs (par exemple McAuley et al. 2007), le terme même d'un « objectif organisationnel » n'a pas de sens car cela revient à considérer l'organisation comme une personne, négligeant ainsi la diversité des intérêts au sein de toute organisation. Dans de nombreux ouvrages, Mintzberg (1983) analyse les stratégies des acteurs organisationnels pour imposer leurs propres objectifs au sein de l'organisation et ainsi augmenter leur légitimité et leur pouvoir. Par conséquent, comme le suggère Mintzberg (1985), la présence simultanée de différentes coalitions d'acteurs influents peut mener à une réelle pluralité des objectifs poursuivis par l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, cette « approche politique » des organisations a été partagée, dans une perspective plus stratégique, par la « stakeholder theory », ou « théorie des parties prenantes », telle qu'initiée par Freeman (1984) et développée par de nombreux auteurs (Donaldson et Preston 1995 ; Clarkson 1995 ; etc.).

L'apport de Mintzberg réside également dans la distinction entre différentes familles d'objectifs, en particulier entre les « objectifs de mission » et les « objectifs de système » (Mintzberg 1983). Les objectifs de mission sont liés aux produits et services de l'organisation et à ses clients et/ou bénéficiaires. Ce sont ceux le plus souvent mis en avant dans la communication (par exemple, offrir des produits et services de qualité, innover, rendre service à la collectivité,...). Les objectifs de système sont, eux, plus spécifiques à l'organisation et à ses membres, indépendamment des biens et services qu'elle produit. Des objectifs de système sont, typiquement, la survie, la croissance, l'efficacité et le contrôle l'environnement,. Ces objectifs sont souvent moins explicites, voire présentés comme des moyens, alors qu'ils guident une grande partie des activités de l'organisation. La spécificité des entreprises sociales réside dans la pluralité des objectifs de mission, tel que nous l'analyserons dans ce chapitre.

La littérature sur les associations suggère que ces dernières possèdent une plus grande capacité que les entreprises « classiques » à conjuguer plusieurs objectifs (voir notamment Weisbrod 1988 ; Ben-Ner et Van Hoomissen 1991 ; Hansmann 2000). Dans leur tentative de construction d'une théorie socio-économique des entreprises sociales, Laville et Nyssens (2001) vont plus loin en suggérant que cette combinaison de divers objectifs est ancrée dans la nature même des entreprises sociales telles qu'elles ont été conceptualisées par le Réseau EMES. Selon eux, les entreprises sociales poursuivent au moins trois catégories distinctes d'objectifs :

- des objectifs sociaux, liés à la mission particulière des entreprises sociales de servir la collectivité. Cet objectif "général" peut se décliner en un certain nombre d'objectifs plus spécifiques, tels que : répondre aux besoins sociaux d'une catégorie particulière de citoyens (personnes socialement exclues, familles ayant des enfants ou des personnes âgées à charge, immigrants, personnes ayant des problèmes de santé spécifiques, etc.) ou améliorer la qualité de vie dans les zones défavorisées, etc. ;
- des objectifs économiques, liés à la nature entrepreneuriale des entreprises sociales : assurer la fourniture de biens ou services spécifiques, parvenir à la viabilité financière à moyen ou long terme, à l'efficacité, à l'efficience, à la compétitivité, etc. ;
- des objectifs sociopolitiques : proposition et promotion d'un nouveau modèle de développement économique ; promotion de la démocratisation des processus de prise de décision dans les sphères économiques ; promotion de l'insertion de segments marginalisés de la population, etc.

On pourrait considérer que les objectifs sociaux et sociopolitiques sont davantage des « objectifs de mission », liés à ce que les entreprises sociales désirent *in fine* accomplir. Les objectifs économiques pourraient eux être caractérisés comme comprenant à la fois des dimensions de « mission » (produire des biens et services particuliers) et de « système » (viabilité, efficience, etc.). Ces derniers, bien que généralement présentés comme des moyens permettant aux entreprises sociales d'accomplir leurs finalités,

peuvent constituer des « objectifs de système » à part entière, particulièrement pour certains acteurs de l'organisation (par exemple des managers) et lors de phases délicates du cycle de vie organisationnel. En outre, bien que ces catégories d'objectifs puissent sembler bien distinctes dans certains cas, dans d'autres cas, les frontières les séparant sont relativement floues. Ainsi, quand l'activité de production inclut des services d'intérêt collectif (comme dans le cas des activités de recyclage, des services environnementaux, des soins aux personnes âgées, etc.), les objectifs sociaux et économiques ne peuvent pas facilement être isolés l'un de l'autre.

Une différence entre les associations « traditionnelles » et les entreprises sociales réside dans le fait que la multiplicité des objectifs de ces dernières a un caractère intrinsèque. Au sein des associations traditionnelles, la coexistence de diverses catégories d'objectifs n'est pas aussi clairement marquée : dans beaucoup d'entre elles, la dimension commerciale et la poursuite d'objectifs économiques sont moins marquées que dans les entreprises sociales ; quant aux coopératives traditionnelles, elles ne poursuivent généralement pas l'intérêt général dans la même mesure que les entreprises sociales (Borzaga et Santuari 2003).

Par ailleurs, les entreprises sociales se distinguent des entreprises à but lucratif en ce que les objectifs sociaux sont supposés être incorporés au cœur même des objectifs de l'organisation, alors qu'ils apparaissent plus "périphériques" dans les autres entreprises.

2. Données empiriques

L'existence d'une multiplicité d'objectifs a été analysée en demandant aux dirigeants de 158 entreprises sociales d'insertion (ESI) retenues par la recherche PERSE formant l'échantillon d'identifier leurs objectifs parmi trois catégories d'objectifs, définies sur la base de précédents travaux d'EMES (Evers 2001) : insertion socioprofessionnelle des travailleurs ; production de biens et de services ; action dans l'espace public (intervention dans le débat public, demande d'appui par les politiques publiques, etc.). Une quatrième catégorie était également proposée pour permettre la référence à tout autre type d'objectifs. Le recours à la seule vision des dirigeants pour définir les objectifs constitue bien sûr une limite importante de cette étude.

A ce premier niveau, l'hypothèse de la "multiplicité des objectifs" se trouve clairement confirmée : 154 organisations sur 158 sont considérées par leur dirigeant comme ayant au moins deux objectifs². Plus précisément, 97 pour cent des organisations de l'échantillon poursuivent un objectif d'insertion socioprofessionnelle ainsi qu'un objectif de production de biens et de services, et 90 pour cent des entreprises ont également mentionné un objectif de défense des droits et intérêts et de lobbying. Seulement 10 pour cent des ESI étudiées ont déclaré avoir des objectifs qu'elles ont classés dans la catégorie "autres" : revitalisation de la communauté locale à travers la solidarité et l'entraide, protection environnementale, innovation dans la fourniture de services sociaux, promotion du comportement entrepreneurial au sein de la société, etc.

Bien sûr, il était nécessaire d'aller plus loin et de ne pas s'en tenir à cette vision superficielle, et en particulier d'analyser l'importance relative que les personnes interrogées accordaient aux différentes catégories d'objectifs. Ceci a été fait selon deux approches différentes.

Tout d'abord, il a été demandé aux dirigeants de classer les catégories d'objectifs en leur assignant un chiffre de un à quatre, par ordre d'importance décroissante.

Tableau 1 – Classement des objectifs dans les entreprises sociales d'insertion européennes

<i>Ordre</i>	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	<i>Total</i>
<i>Objectif</i>					
Intégration socio-professionnelle	77%	18%	5%	0%	100%

² Quatre organisations ne poursuivent qu'un objectif : une coopérative finlandaise et une organisation de recyclage

Production de biens et de services	30%	55%	15%	0%	100%
Plaidoyer et action politique	5%	19%	69%	7%	100%
Autres	25%	19%	25%	31%	100%

Source: PERSE

Comme on peut le constater dans le tableau 1, les résultats suggèrent un ordre d'importance relativement clair : l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs défavorisés est considérée comme l'objectif le plus important par 77 pour cent des ESI étudiées, la production de biens et services vient en deuxième position pour 55 pour cent des ESI et la défense des droits et intérêts et le lobbying sont cités en troisième position par 69 pour cent des entreprises de l'échantillon.

Deuxièmement, le poids respectif des différents objectifs a été analysé. Les résultats des calculs effectués, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 2, montrent que les deux principales catégories d'objectifs ont des poids respectifs relativement similaires : en moyenne, au niveau européen, le poids de l'objectif d'insertion socioprofessionnel est de 41 pour cent (par rapport à l'ensemble des objectifs, tel qu'expliqué dans la note relative au tableau) et celui de l'objectif de production de 35 pour cent, tandis que l'objectif de lobbying et de défense des droits et intérêts représente 22 pour cent (un résultat significativement supérieur à celui obtenu par la catégorie "autres", qui ne représente que 3 pour cent).³ Ces résultats sont confirmés par l'analyse au niveau national : lorsqu'ils sont calculés pour chaque échantillon national d'ESI, ces poids restent dans le même ordre de grandeur.

³ Fait intéressant, c'est pour les ESI italiennes que l'objectif de défense des droits et intérêts et de lobbying est le moins important, probablement parce que ces organisations ont les réseaux locaux et nationaux les plus puissants, et que ceux-ci prennent en charge la plupart de ces fonctions.

Tableau 2 – Le poids respectif des objectifs au sein des entreprises sociales d’insertion
européennes (*)

Pays	Objectif	Intégration socio- professionnelle	Production de biens et services	Plaidoyer et action politique	Autres	Total
Belgique		39%	36%	20%	4%	100%
Danemark		43%	28%	28%	1%	100%
Finlande		34%	39%	24%	3%	100%
France		43%	34%	23%	0%	100%
Allemagne		43%	30%	27%	1%	100%
Irlande		34%	42%	21%	3%	100%
Italie		46%	38%	15%	2%	100%
Portugal		47%	35%	18%	0%	100%
Suède		44%	32%	16%	8%	100%
Royaume-Uni		35%	39%	23%	3%	100%
<i>European average</i>		<i>41%</i>	<i>35%</i>	<i>21%</i>	<i>3%</i>	<i>100%</i>

Source : PERSE

(*) Le nombre d’organisations pour lesquelles l’objectif était poursuivi a été pondéré par la valeur du rang attribué à l’objectif en question (valeurs respectives de 4, 3, 2 et 1 pour les rangs 1, 2, 3 et 4). Les résultats ont ensuite été convertis en pourcentages du total.

Cependant, un classement strict de ce type ne donne aucune indication quant à la "distance" entre les objectifs ou aux relations entre les différents objectifs. C'est pourquoi l'enquête a essayé d'affiner ces résultats en se concentrant sur la façon dont les ESI équilibrent leur objectif de production et celui d'insertion. Plus précisément, il a été demandé aux gestionnaires si la production de biens et de services était subordonnée à l'objectif d'insertion, si elle était en équilibre avec celui-ci, ou si elle était plus importante que l'insertion. Les réponses révèlent que 50 pour cent des dirigeants considèrent ces deux objectifs comme étant d'importance égale, tandis que 34 pour cent considèrent l'activité productive comme étant subordonnée à l'objectif d'insertion. Ce dernier cas de

figure se vérifie en particulier pour une majorité d'ESI dans des pays comme le Danemark, l'Allemagne ou la France, où la plupart des subsides publics reçus semblent clairement liés à des politiques du marché du travail actives et/ou à des profils spécifiques de chômeurs défavorisés. Cependant, dans certains cas où l'objectif d'insertion prédominait dans un premier temps, une tendance à l'évolution vers un meilleur équilibre entre les deux objectifs a été observée au fur et à mesure que les ESI augmentaient leur proportion de ressources marchandes. Une telle tendance est clairement à l'œuvre en Italie.

D'un autre côté, on peut s'attendre à ce que l'objectif de production soit particulièrement important quand les ESI produisent des biens ou des services collectifs ou quasi-collectifs, par exemple dans le cadre de contrats avec les pouvoirs publics locaux ou régionaux. En effet, un sous-groupe d'ESI insistent sur le fait que leur mission centrale est de participer au développement local, en particulier dans les communautés défavorisées, en offrant un éventail de biens et de services et que, dans le cadre de ce processus, elles créent des possibilités d'emploi et de formation pour les groupes marginalisés sur la marché du travail local. Par conséquent, pour les entreprises sociales de ce type, la mission d' "insertion par l'économie des travailleurs défavorisés ", même si elle est importante, reste secondaire. C'est le cas, par exemple, pour les initiatives de développement local en Irlande (O'Hara et O'Shaughnessy 2004) ou les entreprises communautaires au Royaume-Uni (Aiken et Spear 2005). Cependant, sur la base des données collectées dans le cadre du projet PERSE, il n'a pas été possible de trouver une corrélation significative entre l'importance relative des différents objectifs et la nature des biens et services produits.

Enfin, quand on les interroge sur l'origine des objectifs de leur ESI, pratiquement tous les dirigeants (82 pour cent) font référence aux intentions originelles des fondateurs, qui apparaissent elles-mêmes comme étant fortement liées aux besoins de la communauté locale, et aux problèmes du marché du travail (78 pour cent). Une référence aussi fréquente aux besoins du territoire en tant qu'origine de la mission de l'organisation est certainement congruente à l'hypothèse, proposée par Evers (2001), selon laquelle la

multiplicité des objectifs des entreprises sociales serait surtout dominée par la finalité de service à la société, élément central de la définition EMES de l'entreprise sociale.

2. La multiplicité de parties prenantes

L'idée de la multiplicité des parties prenantes des organisations est présente dans divers pans de la littérature sur l'économie sociale et solidaire : elle apparaît dans la littérature économique analysant les raisons d'être des associations (Ben-Ner et Van Hoomissen 1991 ; Hansmann 1996 ; Krashinsky 1997), son évolution dans le temps et ses avantages comparatifs (Borzaga et Mittone 1997) et les caractéristiques spécifiques de ses organisations (Gui 1991 ; Pestoff 1995) ; elle apparaît également dans les analyses plus managériales et organisationnelles se concentrant sur des thématiques telles que la participation des parties prenantes dans les processus de prise de décision, le rôle des parties prenantes dans les conseils d'administration, les résultats de la participation, etc. (Middleton 1987 ; Cornforth 2003 ; Labie 2005). Divers ouvrages ont d'ailleurs été publiés pour fournir aux entrepreneurs sociaux des outils leur permettant de développer des initiatives et de gérer des parties prenantes multiples.⁴

1. Panorama théorique

Il y a plusieurs définitions de la notion de "partie prenante" (pour une analyse de ces définitions, voir par exemple Mitchell et al. 1997). La plus fréquemment utilisée est aussi la plus large : "*tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui est influencé par la réalisation des objectifs d'une organisation*" (Freeman 1984 : 46). Ces parties concernées ont "*certain droits inaliénables à participer aux décisions qui influencent de manière substantielle leur bien-être*" (Freeman 1984 : 46).

Comme Thompson (1967) l'avait déjà souligné, l'existence d'une multiplicité de sujets concernés par l'action de l'organisation et capable de l'influencer est typique de toutes les

⁴ Voir par exemple Pearce (2003), Dees et Emerson (2002) ou les publications de "Social Enterprise London".

organisations, dans la perspective des systèmes ouverts. Par conséquent, dans une perspective large de ce type, toutes les organisations peuvent être considérées comme ayant une multiplicité de parties prenantes. De plus, comme l'ont fait remarquer Donaldson et Preston (1995), « *toute personne se penchant avec un regard critique sur cette vaste littérature, sans cesse en évolution, remarquera que les concepts de partie prenante, [...] gestion des parties prenantes, et théorie des parties prenantes sont expliqués et utilisés par les différents auteurs de manière très variée et étayés (ou critiqués) par des données et des arguments divers et souvent contradictoires* » (p. 66).

Cependant, la spécificité de l'approche *multi-stakeholder* dans les entreprises sociales réside dans l'"internalisation" des parties prenantes, à savoir leur implication dans la prise de décision. En d'autres termes, on passe d'une conception traditionnelle, dans laquelle les parties prenantes sont considérées comme des sujets externes (générant souvent des coûts pour l'organisation), à une nouvelle approche, qui se concentre sur la participation de ces sujets en tant que composants internes (Pestoff 1995 ; Cornforth 2003). Diverses catégories de parties prenantes sont souvent « internalisées » dans les entreprises sociales: travailleurs, bénévoles, donateurs, consommateurs ou utilisateurs, pouvoirs publics, communauté locale, syndicats, associations, entreprises privées, ou toute autre catégorie ayant des intérêts spécifiques dans ou des relations avec l'organisation (Cornforth 2003 ; Labie 2005).

En ce qui concerne la nature de l'investissement des parties prenantes, différentes approches existent dans la littérature, mais il semble utile ici de mettre en évidence deux perspectives distinctes :

- d'une part, Borzaga et Mittone (1997), de même que Laville et Nyssens (2001), définissent explicitement la structure à parties prenantes multiples comme une structure dans laquelle les diverses parties prenantes sont supposées être membres et donc co-propriétaires de l'organisation. Dans une telle perspective de « co-propriété », la structure de sociétariat constitue l'indicateur-clé à analyser pour identifier les différentes catégories de parties prenantes ;

- d'autre part, Pestoff (1995) insiste surtout sur l'investissement des parties prenantes dans le processus de décision organisationnel. Concrètement, les parties prenantes peuvent être impliquées dans l'organisation sans nécessairement avoir été membres au préalable, sans revendiquer un statut de membres à part entière ou sans être considérées comme tels par les membres historiques.

Cette distinction entre une première conception relativement exigeante et une seconde plus flexible du modèle multi-stakeholder a des implications importantes, notamment en ce qui concerne l'application de certaines approches théoriques aux entreprises sociales. En effet, les approches économiques néo-institutionnalistes vont davantage prendre en considération la structure de propriété comme l'indicateur clé (première conception), tandis que les approches théoriques en gestion et organisations (stakeholder theory et théorie de la dépendance aux ressources) prendront en compte un éventail plus large des modalités d'implication des parties prenantes, se rapprochant ainsi de la seconde conception.

Selon la littérature, le fonctionnement pratique des organisations à parties prenantes multiples dépend d'une variété de facteurs : tout d'abord, les catégories de parties prenantes impliquées dans les processus de prise de décision (Jordan 1990) ; la nature de leur participation, et l'intensité et la durée de cette participation (Pestoff 1995) ; l'équilibre entre les avantages et les contributions liés à leur participation.

Il semble important de prendre en compte les caractéristiques des modalités de participation (Helmig et al. 2004 ; Jordan 1990). Les parties prenantes impliquées dans le processus de prise de décision sont-elles également membres de l'organisation ? Quelles sont les règles d'accès au processus de prise de décision ? Quels sont les poids et influence relatifs de chaque catégorie de partie prenante ? Le processus de prise de décision est-il démocratique ? Quelle est l'importance relative des processus formels et informels dans la participation à la prise de décision ?

Les éléments informels de participation, bien que mentionnés dans la littérature sur les entreprises (par exemple Charreaux, 1997), semblent être particulièrement importants au sein des associations. Il n'est en effet pas inhabituel que des groupes de membres

interagissent en dehors des réunions pour débattre des affaires du conseil d'administration sans que ne participent à ces débats des parties prenantes qui, bien qu'étant formellement impliquées dans le processus de prise de décision, ne font pas partie du réseau informel "gouvernant" l'organisation (Middleton 1987) ; à l'inverse, il arrive également que des personnes qui ne sont pas membres et ne sont pas impliquées dans le processus formel de prise de décision participent à ce réseau informel.

2. Données empiriques

A partir de l'approche proposée par Borzaga et Mittone (1997), selon laquelle la multiplicité des parties prenantes d'une entreprise sociale est liée à la structure de propriété. Il a été demandé aux gestionnaires des 158 ESI interrogées de caractériser, en gardant à l'esprit cette approche, la structure de sociétariat/propriété de leur organisation.

ESI à partie prenante unique, ESI à parties prenantes multiples

Bien qu'il n'ait pas été aisé de faire comprendre la notion de "partie prenante" exactement de la même manière par toutes les personnes interrogées, l'accent a clairement été mis sur la présence ou non (malgré les limites méthodologiques de cette dichotomie) de différentes catégories de parties prenantes parmi les membres/propriétaires. Les réponses à cette première question indiquent qu'en majorité les ESI européennes (58 pour cent) sont considérées comme des structures à parties prenantes multiples tandis que 42 pour cent sont décrites comme des organisations à partie prenante unique. Comme il ressort de la première colonne du tableau 3, les ESI du deuxième groupe sont particulièrement nombreuses dans deux pays : au Portugal, toutes les ESI de l'échantillon n'ont qu'une catégorie de partie prenante (celle-ci est généralement une organisation de plus grande taille, qui a fondé l'ESI dans le cadre de politiques publiques de lutte contre le chômage; cet organe fondateur peut être une institution privée de solidarité sociale, une *misericordia*, liée à l'Eglise catholique, une association de bénéfice mutuel ou une coopérative (Perista et Nogueira 2004) ; en Espagne, la même explication s'applique aux fondations dans le cas de six ESI, et une catégorie unique de partie prenante a également été identifiée dans trois coopératives de travailleurs et trois autres initiatives créées par des groupes de citoyens (Vidal et Claver 2004).

En ce qui concerne les formes juridiques des ESI, 64 pour cent des ESI analysées étaient des coopératives ou des associations, ce qui n'est pas surprenant, les entreprises sociales étant définies comme des organisations d'économie sociale et solidaire.⁵ Afin de définir si la forme juridique des ESI constitue un indicateur de la multiplicité des parties prenantes, nous avons réalisé une analyse croisée des données sur les deux variables. Etant donné que les coopératives ont traditionnellement une seule catégorie de partie prenante,⁶ et qu'aujourd'hui encore, leurs statuts admettent souvent mais n'imposent généralement pas la participation des différentes parties prenantes,⁷ nous aurions pu nous attendre à ce que cette forme légale soit plus fréquemment associée à une structure à partie prenante unique. Cependant, l'analyse au niveau national révèle que les formes juridiques ne constituent en réalité qu'un faible indicateur de la multiplicité des catégories de parties prenantes des ESI : l'implication de parties prenantes multiples dépend plutôt d'autres facteurs, tels que les décisions des fondateurs de l'initiative (ou, plus généralement, des membres/propriétaires) dans des cadres légaux qui permettent souvent

⁵ Bien sûr, l'importance relative de ces deux formes juridiques varie fortement d'un pays à l'autre : 80 pour cent des ESI étudiées en France étaient des associations, tandis que 80 pour cent des ESI en suède et toutes les ESI italiennes étaient des coopératives.

⁶ Jordan (1990) fait état de la tentative du mouvement coopératif français pour introduire le statut "à parties prenantes multiples", lors de la première assemblée de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale), en 1895 - tentative qui s'est soldée par un échec. La position actuelle de l'Alliance continue à privilégier un sociétariat traditionnel, à partie prenante unique.

⁷ La loi italienne sur les coopératives sociales (L. 381/91), par exemple, permet explicitement (mais n'impose pas) l'inclusion, dans la structure de propriété, des bénévoles, des participants (dans tous les cas où c'est possible) et des personnes morales dont les statuts prévoient le soutien financier aux coopératives sociales ou le développement de ces dernières. Par contre, certains professionnels exerçant leur métier dans la coopérative doivent être membres. Pour la SIC française, au moins 3 catégories de parties prenantes doivent être membres dont au moins des travailleurs et des usagers..

– explicitement ou implicitement – mais n'exigent pas l'implication de plus d'une catégorie de partie prenante.⁸

Tableau 3 – Répartition des entreprises sociales d'insertion selon le nombre de parties prenantes impliquées

<i>Nombre de parties prenantes.</i>	Organisations à partie prenante unique	2 parties prenantes	3 parties prenantes	4 parties prenantes	5 parties prenantes	6 parties prenantes	Plus de 6 parties prenantes
<i>Pays</i>							
Belgique	0%	67%	13%	13%	7%	0%	0%
Danemark	23%	15%	15%	0%	15%	31%	1%
Finlande	43%	14%	29%	14%	0%	0%	0%
France	36%	21%	21%	7%	14%	0%	1%
Allemagne	50%	36%	14%	0%	0%	0%	0%
Irlande	17%	25%	17%	33%	8%	0%	0%
Italie	20%	53%	20%	7%	0%	0%	0%
Portugal	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Espagne	80%	13%	0%	7%	0%	0%	0%

⁸ L'une des très rares exceptions est le cadre juridique des entreprises d'insertion en Région wallonne (Belgique) : généralement enregistrées en tant que coopératives à finalité sociale, ces entreprises sont légalement tenues, à l'issue d'une certaine période, d'offrir à leurs travailleurs engagés en tant que chômeurs défavorisés la possibilité de devenir formellement membres. De la même manière, une loi adoptée en Italie en juin 2005 ouvre la voie à des règles en matière d'"entreprises sociales" (et pas uniquement aux coopératives sociales) qui imposeraient l'implication formelle des travailleurs et des utilisateurs/clients dans le processus de prise de décision.

Suède	40%	13%	27%	7%	7%	6%	0%
Royaume- Uni	33%	8%	17%	33%	8%	0%	1%
<i>Total</i>	42%	25%	15%	10%	5%	3%	0%

Source : PERSE

Les résultats, tels qu'ils apparaissent dans les autres colonnes du tableau 3, indiquent que le nombre de catégories de parties prenantes dans les ESI à parties prenantes multiples va de deux à six, avec une moyenne de 3,1. Au nombre des résultats intéressants, on peut mentionner le fait qu'environ la moitié des ESI danoises semblent avoir un nombre très élevé – cinq ou six – de catégories distinctes de parties prenantes. Hulgard (2006) explique effectivement clairement que les ESI danoises impliquent souvent, dans leur processus de création et de développement, un grand nombre de partenaires.

Le fonctionnement des ESI à parties prenantes multiples

Les données collectées nous permettent également d'analyser divers aspects du fonctionnement pratique des ESI, en particulier de celles à parties prenantes multiples. Tout d'abord, en ce qui concerne les règles régissant le processus de prise de décision, il apparaît que 87% des d'ESI à parties prenantes multiples (87 pour cent) ont des processus de prise de décision démocratiques, c'est-à-dire que la règle "un membre, une voix" est appliquée dans les organes dirigeants - y compris au sein de l'assemblée générale. Ceci suggère que l'implication des parties prenantes va de pair avec un véritable pouvoir de décision – et pas uniquement un pouvoir symbolique – pour celles-ci dans l'organisation. Cette affirmation ne fait cependant référence qu'au niveau formel ; or, comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises sociales peuvent être caractérisées, probablement davantage que les autres types d'entreprises, par un degré élevé d'informalité, qui touche également fréquemment les processus de prise de décision. Ceci signifie qu'une présence formelle au sein du conseil d'administration ou d'une assemblée générale peut s'avérer insuffisante pour participer aux décisions prises en dehors des organes institutionnels, par

les personnes ou les groupes les plus influents. C'est pourquoi le projet de recherche PERSE a tenté de collecter des informations sur l'influence réelle des parties prenantes.

Pour ce faire, il a été demandé aux dirigeants d'évaluer l'influence, dans le processus de prise de décision, de chaque catégorie de partie prenante représentée au sein du conseil d'administration de leur ESI.⁹ Le nombre de membres du conseil d'administration appartenant à chaque catégorie a également été utilisé comme indicateur de son importance relative. En combinant ces deux sources d'information, des pourcentages ont été calculés pour refléter, bien qu'avec des limites méthodologiques claires, l'influence réelle des diverses catégories de parties prenantes.

Ces résultats, tels qu'ils sont présentés dans le tableau 4, suggèrent tout d'abord que le personnel et les bénévoles sont les groupes les plus influents (ils représentent respectivement 20 et 21 pour cent de l' "influence totale") lorsque l'on analyse l'ensemble des ESI de tous les pays ; à l'inverse, les consommateurs privés et les participants – c'est-à-dire les travailleurs en insertion – constituent les groupes dont l'influence est la plus faible (respectivement 5 et 7 pour cent de l' "influence totale"). A l'exception de deux ou trois pays, il semble que les ESI soient souvent confrontées à des difficultés ou soient réticentes à inclure les "participants" dans le processus de prise de décision. Bien sûr, ceci peut s'expliquer par le profil de ces travailleurs (qui ont souvent un faible niveau de qualification et parfois un handicap mental) ainsi que par le fait que ces travailleurs souhaitent ou sont contraints de quitter certains types spécifiques d'ESI après une période déterminée. Au niveau de chaque pays, l'analyse suggère également la prévalence d'un ou deux groupes, mais ceux-ci varient de manière significative d'un pays à l'autre :

- *les bénévoles* en France (38 pour cent de l' "influence totale"), en Allemagne (25 pour cent) et en Espagne (44 pour cent) ;

⁹ Par souci de simplicité, les personnes interrogées pouvaient décrire l'influence de chaque catégorie comme "forte", "faible" ou "insignifiante". Nous sommes parfaitement conscients des limites d'une telle approche, qui repose uniquement sur les perceptions des gestionnaires, d'autant plus que ces derniers peuvent en fait, dans bon nombre de cas, constituer l'agent le plus puissant au sein de l'organisation.

- *le personnel d'encadrement* en Belgique (24 pour cent), en Finlande (26 pour cent), en Italie (55 pour cent) et en Suède (24 pour cent) ;
- *les travailleurs en insertion* en Suède (24 pour cent) ;
- *les organisations commerciales* au Royaume-Uni (25 pour cent) ;
- *les représentants du gouvernement* au Danemark (25 pour cent).

Cependant, le résultat le plus intéressant du tableau 4 réside dans le fait que dans tous les pays sauf un (l'Italie), le pouvoir réel au sein des ESI à parties prenantes multiples semble être partagé entre différentes catégories de parties prenantes, aucune de celles-ci ne semblant avoir une influence écrasante sur les conseils d'administration (CA).

Table 4 – Influence des parties prenantes dans les entreprises sociales d'insertion « multi-stakeholder » (*)

<i>Partie prenante</i>	Usagers/Consummateurs	Bénévoles	Employés	Bénéficiaires	Entreprises	Pouvoirs publics	Associations	Autres (**)	Total
<i>Pays</i>									
Belgique	1%	13%	24%	10%	9%	10%	19%	15%	100%
Danemark	9%	7%	17%	7%	13%	25%	18%	5%	100%
Finlande	0%	6%	26%	21%	10%	10%	15%	13%	100%
France	10%	36%	10%	3%	10%	10%	13%	10%	100%
Allemagne	0%	25%	12%	18%	10%	18%	18%	0%	100%
Italie	4%	29%	55%	1%	3%	0%	1%	6%	100%
Espagne	0%	44%	28%	0%	4%	0%	15%	9%	100%
Suède	12%	6%	24%	24%	9%	15%	3%	8%	100%
Royaume-Uni	3%	13%	4%	0%	25%	19%	19%	17%	100%
<i>UE (moyenne)</i>	<i>5%</i>	<i>20%</i>	<i>21%</i>	<i>7%</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>	<i>100%</i>

(average)

Source : PERSE

() Le Portugal n'est pas inclus dans cette analyse dans la mesure où toutes les organisations interrogées dans ce pays sont « single-stakeholder » (voir tableau 2).*

*(**) Cette catégorie exclut les individus autres que les consommateurs, les représentants des collectivités locales, les financeurs privés, les e experts etc.*

Pour synthétiser, les résultats présentés dans cette section tendent à étayer deux idées majeures. Tout d'abord, la multiplicité des parties prenantes des ESI n'est pas une caractéristique théorique d'un "idéal-type" d'entreprise sociale : dans le champ de l'insertion par le travail, une majorité d'entreprises sociales telles qu'elles ont été analysées semblent respecter cette caractéristique, même s'il est également clair qu'une proportion significative d'ESI est constituée comme des organisations à partie prenante unique ; c'est vrai en particulier des ESI créées par une "structure-mère", dans le cadre d'une stratégie *top-down* comme au Portugal (Perista, 2006). L'existence de plusieurs catégories de parties prenantes, lorsqu'elle est confirmée, n'est pas seulement reflétée formellement dans la composition des conseils d'administration, mais va généralement de pair avec un véritable partage du pouvoir de décision et de l'influence réelle entre ces catégories.

3. Raisons d'être des ESI à parties prenantes multiples

La littérature a avancé plusieurs raisons pour expliquer l'existence d'organisations à parties prenantes multiples.¹⁰ Ces raisons sont fortement liées aux divers paradigmes qui permettent d'appréhender la gouvernance des entreprises sociales, tels que développés par Cornforth¹¹ (2003; 2004). Plutôt que de les considérer comme des hypothèses à tester

¹⁰ Nyssens et Petrella (2009) offre une étude intéressante des raisons d'être des organisations à parties prenantes multiples, en particulier en se référant à la nouvelle théorie économique institutionnelle.

¹¹ En analysant la manière dont fonctionnent les CA dans les organisations à but non lucratif (et dans les organisations publiques), Cornforth (2003) identifie six modèles : un modèle de conformité basé sur la théorie de l'agence ; un modèle de partenariat, basé sur la théorie de l'intendance ; un modèle de co-

empiriquement, nous passons ici en revue certaines de ces conceptions théoriques et nous nous référons simplement à certaines de nos données, lorsque c'est possible.

1. Assurer la stabilité organisationnelle et les ressources

Dans une perspective de « dépendance aux ressources » (Pfeffer et Salancik 1978), le conseil d'administration peut être vu comme le niveau institutionnel dont la tâche est de gérer les interdépendances entre les organisations et leur environnement (Cornforth 2003); les parties prenantes externes sont alors impliquées dans le processus de prise de décision pour réduire l'insécurité organisationnelle en sécurisant l'accès aux ressources cruciales provenant de l'environnement (subsidés, dons, mais également accès aux réseaux, légitimité,...). En d'autres termes, les structures à parties prenantes multiples constituent une réponse organisationnelle au besoin d'impliquer les différents acteurs qui sont nécessaires à la création et à la survie des entreprises sociales.¹²

La sécurisation des ressources peut être appréhendée, dans une acception restreinte aux ressources financières, en procédant à une analyse croisée des résultats de l'étude sur les sources de financement des ESI (voir chapitre de Gardin du présent ouvrage) et de ceux issus de notre analyse de la composition des CA. Parallèlement aux cinq types d'ESI définis par Gardin sur base de leur combinaison de ressources, nous avons identifié, par le biais du clustering hiérarchique (algorithme de Ward¹³), six types de CA différents, sur base du ou des groupes de parties prenantes pouvant être considérés dans ce contexte

optation, lié à la théorie de la dépendance des ressources ; un modèle démocratique ; un modèle des parties prenantes ; et un modèle du CA comme "*rubber stamp*", basé sur la théorie de l'hégémonie managériale.

¹² Jordan (1990) fait par exemple référence à l'implication *in extremis* du personnel, généralement nécessaire en cas de crise dans les coopératives de consommateurs.

¹³ La méthode de Ward consiste à choisir à chaque étape le regroupement de classes tel que l'augmentation de l'inertie intraclasse soit minimum

comme des acteurs majeurs ou des canaux de ressources clés.¹⁴ L'analyse montre que la corrélation entre la combinaison de ressources des ESI et la composition de leur CA est très faible. Ceci nuance le lien entre la présence d'une catégorie de partie prenante proche d'une source de financement au sein du CA et l'apport de cette ressource spécifique. En effet, d'une part il y a d'autres manières « hors gouvernance » pour stabiliser l'accès à des ressources. D'autre part, la présence de parties prenantes au CA a bien d'autres motivations que l'apport de ressources (par exemple, la consolidation de partenariats inter-organisationnels) et doit être appréhendée dans le contexte de l'interaction réciproque entre l'organisation et son environnement qui ne se limite pas à une vision utilitariste.

2. La multiplicité des parties prenantes en tant qu'instrument de gestion de la multiplicité des objectifs

En étendant aux entreprises sociales un argument développé par Tirole (1994) pour les institutions gouvernementales, Bacchiaga et Borzaga (2001) soutiennent que la présence d'objectifs multiples – et potentiellement conflictuels – est plus probable quand les droits de contrôle sont partagés entre différentes catégories de parties prenantes. Dans cette perspective, la multiplicité des objectifs organisationnels et l'implication d'une variété de parties prenantes peuvent être considérées comme étant étroitement liées. Evers (2001) pour sa part suggère que le fait d'impliquer diverses catégories de parties prenantes dans le processus de prise de décision constitue un instrument pertinent pour gérer l'équilibre entre des objectifs multiples ainsi que pour protéger l'engagement en faveur d'un ensemble d'objectifs de différents types au sein de l'organisation ; il est en effet improbable qu'un tel équilibre puisse être atteint dans un CA homogène, comportant peu

¹⁴ Les ESI de l'ensemble de l'échantillon ont été réparties entre les catégories suivantes : CA mixtes, CA dominés par les organisations à but non lucratif, CA dominés par les travailleurs, CA dominés par les participants, CA dominés par les bénévoles et CA dominés par les représentants des pouvoirs publics.

de catégories différentes de parties prenantes, et au sein duquel le degré d'expression d'opinions diverses serait faible (Middleton 1987).

Une manière empirique, parmi d'autres, d'analyser cette relation supposée entre la multiplicité des objectifs et la multiplicité des parties prenantes des entreprises sociales est de comparer la structure des objectifs des ESI à parties prenantes multiples avec celle des ESI à partie prenante unique. C'est une comparaison de ce type qui est proposée dans le tableau 5 ; elle se base sur l'importance relative des objectifs dans les deux types d'ESI. Cependant, ces résultats ne révèlent pas de différence significative entre la structure des objectifs des organisations à parties prenantes multiples et celle des organisations à partie prenante unique.¹⁵

Tableau 5 –Importance relative des objectifs dans les entreprises d’insertion « single-stakeholder » et« multi-stakeholder » (*)

Objectifs	Intégration socio-professionnelle	Production de biens et services	Plaidoyer et action politique	Autres	Total
Type de gouvernance					
Entreprises d’insertion	42.4%	34.4%	21.2%	2.0%	100%
Entreprises d’insertion “multi-	39.8%	35.5%	21.7%	3.0%	100%
Toutes les entreprises (**)	41.0%	35.0%	21.4%	2.6%	100%

¹⁵ De plus, les organisations ne poursuivant qu'un seul objectif sont aussi fréquentes parmi les organisations à parties prenantes multiples que parmi les organisations à partie prenante unique : sur les quatre organisations de l'échantillon qui ont déclaré ne poursuivre qu'un seul objectif, deux sont des organisations à partie prenante unique, et deux sont des organisations à parties prenantes multiples.

Source : PERSE

() Les poids respectifs des différents objectifs ont été calculés comme expliqué dans la note du tableau 2.*

*(**) Les résultats de la ligne du dessous sont les mêmes que ceux présents dans le tableau 2 mais ils ont été calculés ici comme la moyenne pondérée des résultats pour les organisations single-stakeholder et multi-stakeholder.*

Cette absence de différence peut s'expliquer par les limites de notre enquête empirique, mais aussi par la force de ce qui est partagé par toutes les catégories de parties prenantes ou par celles qui sont les plus influentes. On peut en effet considérer que les entreprises sociales, davantage que les entreprises classiques, sont fondées sur la base d'une vision, d'une mission et de valeurs largement partagées par les diverses parties prenantes impliquées. L'importance de cette "communauté de destin" vécue dans les engagements collectifs autour des défis socio-économiques pour expliquer l'émergence des entreprises sociales a déjà été soulignée, par exemple, par Defourny et Develtere (1999). Les limites imposées en matière de distribution des bénéfices, qui entraînent le réinvestissement de ceux-ci en vue de la réalisation de la mission de l'organisation et réduisent dès lors l'éventail des utilisations possibles des revenus résiduels (Hansmann 1996), ainsi que les règles démocratiques au sein des principaux organes de contrôle, traduisent probablement – et, simultanément, renforcent – ce processus de convergence entre les parties prenantes.

On ne devrait bien sûr pas en conclure qu'il n'existe pas d'intérêts conflictuels au sein des ESI ; par exemple, les exigences des clients en matière de qualité des biens et services et de délais de livraison peuvent très bien s'opposer aux intérêts des travailleurs en termes de temps nécessaire pour l'apprentissage et l'acquisition de compétences techniques. Cependant, ces deux catégories, qui sont les plus susceptibles d'avoir des objectifs conflictuels, sont le plus souvent faiblement représentées dans les CA, comme le montre le tableau 4. Et en ce qui concerne les autres catégories de parties prenantes, il semble probable qu'elles soient davantage conscientes de la nécessité de trouver un équilibre entre les deux principaux objectifs des ESI et de les considérer comme étant intrinsèquement liés. En d'autres termes, on peut considérer, sur base de leur "statut" vis-à-vis de l'ESI (clients, participants, etc.), que les membres du CA appartiennent à des catégories différentes ; mais cette perception peut occulter le fait que leurs intérêts effectifs/réels ne sont pas nécessairement divergents et que, dans de nombreux cas, ils sont au contraire fortement convergents.

A l'inverse, on pourrait aussi soutenir que des divergences peuvent aussi survenir au sein d'un groupe spécifique de parties prenantes (et donc aussi dans des organisations à partie prenante unique). Dès lors, la répartition du soutien aux différents types d'objectifs peut épouser des lignes qui traversent les distinctions entre types de parties prenantes.

Dans tous les cas, l'analyse des ESI de notre échantillon tend à démontrer que les organisations à partie prenante unique et celles à parties prenantes multiples (qui, comme nous l'avons déjà mentionné, représentent respectivement 42 pour cent et 58 pour cent de l'échantillon) partagent en fait de nombreuses caractéristiques organisationnelles : elles sont similaires en termes de statuts juridiques, d'objectifs et de règles de prise de décision. De plus, la multiplicité des parties prenantes, trait caractéristique de plus de la moitié des ESI analysées, ne semble pas être liée à la multiplicité des objectifs, qui est en fait une caractéristique partagée également par les ESI décrites comme des organisations à partie prenante unique.

Pour aller plus loin, il serait nécessaire de collecter et d'analyser des données relatives à la participation informelle des parties prenantes. Cette dimension informelle pourrait être appréhendée en incluant les perceptions des différentes parties prenantes (en plus de celles des dirigeants), ou en analysant les mécanismes informels liant les ESI à la communauté locale, aux clients, aux bénéficiaires, aux pouvoirs publics, aux partenaires, etc.. Ces approfondissements pourraient s'inspirer des nombreux travaux poursuivant les mêmes objectifs dans le cadre de la « stakeholder theory », tout en prenant en compte la spécificité des entreprises sociales .

3. Implication des parties prenantes en tant que résultat d'une analyse coût-bénéfice

La participation d'une catégorie de partie prenante implique des coûts et des bénéfices, tant pour l'organisation que pour la partie prenante considérée. L'équilibre entre les contributions et les avantages de l'implication dans l'organisation peut d'ailleurs se poser pour tous les acteurs sociaux concernés par les activités et objectifs de l'organisation, de

manière à comprendre ce qui motive ou ce qui décourage l'implication formelle au sein de celle-ci.

Si l'on considère la première interprétation de la multiplicité des parties prenantes dans la structure même de propriété, des travaux majeurs sont ceux menés par Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) et par Hansmann (1996). Dans leur analyse de l'émergence des organisations à but non lucratif, les deux premiers auteurs suggèrent que ces organisations seront détenues et contrôlées par les parties prenantes pour qui les bénéfices nets escomptés de la propriété sont plus élevés que les bénéfices nets qu'ils pourraient attendre de solutions autres. Quant à Hansmann, il distingue les "coûts de contractualisation sur le marché" des "coûts de propriété". Le fait d'impliquer une partie prenante dans la propriété d'une organisation réduit les coûts de contractualisation sur le marché, en particulier dans certaines situations (telles que la production de services qui ont certaines caractéristiques de biens quasi-collectifs, comme c'est le cas des services d'insertion par le travail). Mais par ailleurs, la participation d'une partie prenante accroît les coûts de propriété, en particulier en ce qui concerne le processus de prise de décision, étant donné que les intérêts des diverses catégories de parties prenantes peuvent devenir plus conflictuels. La mesure dans laquelle varieront ces coûts dépend des parties prenantes impliquées et du degré d'hétérogénéité de leurs intérêts. La comparaison entre ces coûts et les avantages devant résulter de l'implication peut conduire chaque partie prenante à décider de devenir propriétaire ou non. Hansmann suggère que la forme organisationnelle choisie pour une entreprise devrait être celle qui minimise les coûts de contractualisation sur le marché et les coûts de propriété pour toutes les parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise.

L'implication de parties prenantes de façon moins formelle dans les processus de décision pourrait être vue comme une solution moins « coûteuse » et plus flexible que celle décrite ci-dessus. Néanmoins, étant moins formellement impliqués dans l'organisation, les parties prenantes pourraient s'y impliquer de manière plus opportuniste et moins fidèle, avec moins d'incitants à ce que l'entreprise sociale soit performante. En outre, plusieurs auteurs soulignent combien l'hétérogénéité du CA rend en fait le processus de prise de décision plus long et plus complexe (Hirschmann 1980), conduisant

parfois au phénomène de « CA bruyants », qui peut être rapproché du concept « d'organisation politique » tel que développé par Mintzberg (1985). Néanmoins, dans certaines conditions, le CA peut être l'un des lieux privilégiés pour des parties prenantes hétérogènes pour expérimenter un consensus créant du capital social entre elles et renforçant l'identité hybride de l'entreprise sociale (Evers 2001).

Quelle que soit la conception de l'implication de parties prenantes, une analyse en termes de coûts et bénéfiques est insuffisante. En effet, il faut également prendre en compte les facteurs externes qui tendent à favoriser la multiplicité des parties prenantes en tant qu'innovation socio-économique (Laville et Nyssens 2001). En effet, dans une perspective institutionnelle, cette implication répondrait alors à des pressions institutionnelles qui promeuvent le dialogue avec les parties prenantes (Huybrechts 2009). Pour être légitimes, les entreprises sociales répondraient à des pressions diverses (DiMaggio et Powell 1983; Suchman 1995), tant coercitives (par exemple les cadres législatifs encourageant cette implication) que normatives (via par exemple les réseaux d'ESS) et mimétiques (imitation d'entreprises sociales « multi-stakeholder » perçues comme performantes et légitimes). Mais plus que répondre à des « pressions » externes, on peut considérer que ce sont les entreprises sociales elles-mêmes qui, grâce à leur expérimentation de modes de gouvernance innovants, participent à la diffusion d'une logique « multi-stakeholder » et influencent leur environnement institutionnel dans ce sens (Lawrence et Hardy 2006).

Conclusion

Malgré ses limites méthodologiques, les résultats enrichissent la compréhension de la gouvernance des entreprises sociales. L'analyse partait de l'hypothèse que la combinaison de divers objectifs est ancrée dans la nature même des entreprises sociales (Laville et Nyssens, 2001). Le premier résultat a été de confirmer sans équivoque la multiplicité des objectifs des ESI européennes : pratiquement toutes les organisations de l'échantillon analysé ont déclaré avoir plus d'un objectif. De plus, ces objectifs, comme nous en avons émis l'hypothèse, appartiennent dans une écrasante majorité de cas à trois catégories principales : l'insertion socioprofessionnelle ; la production de biens et de

services ; et action dans l'espace public. Les deux premiers objectifs s'avèrent prioritaires. Les réponses révèlent que la moitié des dirigeants considère l'objectif d'insertion comme étant d'importance égale à l'objectif de production, tandis qu'un tiers considère l'activité productive comme étant subordonnée à l'objectif d'insertion. Ce dernier cas de figure se vérifie, d'une part pour une majorité d'ESI où la plupart des subsides publics reçus semblent clairement liés à des politiques actives du marché du travail, et d'autre part, au fur et à mesure que les ESI augmentaient leur proportion de ressources marchandes. Une telle intégration d'objectifs économiques, sociaux et socio-politiques semble différencier les entreprises sociales des sociétés à but lucratif, même si ces dernières sont de plus en plus nombreuses à déclarer poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux et pas uniquement un objectif de maximisation des bénéfices. Ces résultats proviennent tant de l'analyse des organisations à partie prenante unique que de celle des organisations à parties prenantes multiples, ce qui confirme donc que la multiplicité des objectifs est une caractéristique de toutes les entreprises sociales d'insertion.

L'hypothèse de la multiplicité des parties prenantes des ESI a elle aussi été confirmée empiriquement, puisque 58 pour cent des organisations de l'échantillon impliquent plus d'une catégorie de parties prenantes dans leur processus formel de prise de décision. En outre, les données collectées semblent indiquer que la participation des parties prenantes dans ces ESI va de pair avec une représentation démocratique de ces dernières au sein des CA. Cependant, nos données montrent que le personnel d'encadrement et les bénévoles sont les groupes les plus influents; alors que les consommateurs et les travailleurs en insertion sont nettement moins bien représentés, résultat qui n'est pas sans interpeller la conception de l'objectif d'insertion socio- professionnelle.

Enfin, concernant les raisons qui expliquent la structure à parties prenantes multiples de nombreuses ESI, nous identifions trois arguments théoriques pertinents et probablement complémentaires, même s'ils ne sont pas faciles à tester empiriquement : assurer la stabilité organisationnelle et financière, gérer la multiplicité des objectifs des entreprises sociales d'insertion et impliquer des parties prenantes en tant que résultat d'une analyse coût-bénéfice.

D'autres recherches sont nécessaires pour explorer davantage en profondeur les déterminants ainsi que les résultats de ce type de structure de propriété et de gestion. Plus fondamentalement, comme le suggèrent les divers modèles de gouvernance identifiés par Cornforth (2003), il serait fructueux d'examiner la gouvernance des entreprises sociales en adoptant des perspectives qui dépassent la question de l'implication des parties prenantes.

Bibliographie

Aiken, M. & Spear, R. (2005) "Work integration Social Enterprises in the United Kingdom", *Working Paper Series*, 05/01, Liège : EMES European Research Network.

Bacchiega, A. & Borzaga, C. (2001) "Social Enterprises as Incentive Structures", in Borzaga, C. & Defourny, J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York : Routledge, 273-95.

Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991) "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy", *Annals of Public and Cooperative Economy*, 62, 4 : 520-50.

Borzaga, C. & Mittone, L. (1997) "The Multi-stakeholder versus the Nonprofit Organization", *Discussion paper*, 7, Trente : Département d'Economie, Université de Trente.

Borzaga, C. & Santuari, A. (2003) "New Trends in the Nonprofit Sector in Europe: the Emergence of Social Entrepreneurship", in OCDE, *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*, Paris : OCDE.

Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, Théorie et Faits*, Economica, Paris.

Clarkson, M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.

Cornforth, C. (ed.) (2003) *The Governance of Public and Non-profit Organisations*, Londres et New York : Routledge.

Cornforth, C. (2004), "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, 11-32.

Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (Eds.) (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1 : 65-91.

Evers, A. (2001) "The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprises", in Borzaga, C. & Defourny, J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York : Routledge, 296-311.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman.

Gui, B. (1991) "The Economic Rationale for the Third Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62:4, 551-72.

Hatch, M. J. (1999), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples.*, De Boeck Université, Bruxelles.

Hansmann, H. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I. (2004) "Challenges in Managing NPOs: A Research Overview", *Voluntas*, 15, 2: 101-16.

Hirshmann, A.O. (1980) *Shifting Involvements – Private Interest and Public Action*, Princeton : Princeton University Press.

Huybrechts, B. (2009) *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises*, PhD Thesis in Management Sciences, HEC Management School, University of Liège

Jordan, J.E. (1990) "The Multi-stakeholders Concept of Organization", *Yearbook of Co-operative enterprise 1989*, Oxford : Plunkett Foundation.

Krashinsky, M. (1997) "Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature", *Voluntas*, 8, 2 : 149-61.

Labie, M. (2005), "Economie sociale, tiers secteur, non-profit : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat", in A. Finet (Ed.), *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Bruxelles, 101-124.

Laville, J.-L. & Nyssens, M. (2001) "The Social Enterprise. Towards a Theoretical Socio-economic Approach", in Borzaga, C. & Defourny J. (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York : Routledge, 312-32.

Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006), "Institutions and Institutional Work", in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London

McAuley, J., Duberley, J. & Johnson, P. (2007), *Organization Theory. Challenges and Perspectives*, Pearson Education (Prentice Hall), Harlow.

Middleton, M. (1987) "Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function", in Powell, W.W. (ed.) *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, New Heaven : Yale University Press.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1985), "The Organization as Political Arena", *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.

Nyssens, Marthe; Petrella, Francesca (2009). Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi-collectifs locaux : une forme innovante de propriété. In : *Economie et Sociétés* (2009), 10 (4), pp. 747-774

O'Hara, P. & O'Shaughnessy, M. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Ireland", *Working Paper Series*, 04/03, Liège : EMES European Research Network.

Perista, H. & Nogueira, S. (2004), "Work Integration Social Enterprises in Portugal", *Working Paper Series*, 04/06, Liège : EMES European Research Network.

Pestoff, V.A. (1995) "Local Economic Democracy and Multi-stakeholders Cooperatives", *Journal of Rural Cooperation*, XXIII, 2 : 151-67.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

Suchman, M. C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, 20:3, 571-610

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action*, New York : McGraw Hill.

Tirole, J. (1994) "The Internal Organisation of Governments", *Oxford Economic Papers*, 46 : 1-29.

Vidal, I. & Claver, N. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Spain", *Working Paper Series*, 04/05, Liège : EMES European Research Network.

Weisbrod, B. (1988) *The Nonprofit Economy*, Cambridge : Cambridge University Press.