

**Секция «ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
И ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»**

**THE CREATION OF A SHELTERED WORKSHOP,
A MULTIFACETED ENTREPRENEURSHIP FORM**

Guy PENDELIAU
Université Montpellier 1
ERFI

**The creation of a sheltered workshop,
A multifaceted entrepreneurship form**
Abstract

The sheltered workshops (SW) are one of the instruments of the french insertion policy. Together 550 SW employ today 19000 disabled persons but must also favour their promotion and their accession to jobs in ordinary world. Only legal entities can create such an organisation and must get a state authorization.

In the south of France a non profit-seeking association and a 280 salaries firm create together a sheltered workshop with a commercial form in a fifty-fifty deal. Partners since a long time across another help-center they decide to develop in the new adapted enterprise a subcontracting activity for the fabrication of wooden pallets.

The different adapted enterprise creation operations are led by two plan holders, the director of the first help-center and one of his colleagues. The procedure is long and complex thus other actors get involved in the project : private association and firm managers and state servants. With the plan holders these three kinds of actors put together un business creator group.

The organisational form of the created structure is inside the enterprise on the registered office area with important means for 6 salaried.

The three kinds of stakeholders make up a well-knit business creator group sharing an altruistic entrepreneurship spirit and managing his project well.

**La création d'un atelier protégé,
Les multiples facettes de l'esprit entrepreneur**

Résumé

Les ateliers protégés sont l'un des instruments de la politique française d'insertion. 550 ateliers protégés emploient aujourd'hui 19000 personnes handicapées mais doivent aussi favoriser leur promotion et leur accès à un travail dans le milieu ordinaire. Seules les personnes morales privées ou publiques peuvent créer un atelier protégé qui doit être agréé par l'Etat.

Dans le sud de la France une association à but non-lucratif et une société de 280 salariés, créent comme associés à parts égales un atelier protégé, sous forme de Sarl. Partenaires de longue date dans l'activité d'un Centre d'Aide par le Travail, elles décident de développer dans la nouvelle entreprise adaptée une activité de sous-traitance dans le domaine de la fabrication de palettes en bois.

Les opérations de création sont menées par les deux porteurs du projet, le directeur du CAT et l'un de ses collaborateurs. La procédure complexe et longue implique d'autres acteurs, les responsables privés de l'association et de l'entreprise ainsi que les personnels de l'administration. Avec les deux porteurs du projet ils constituent ensemble un groupe-créateur de l'entreprise adaptée.

La forme organisationnelle de la structure créée est internalisé sur le site du siège social de la firme et les moyens mis en œuvre sont importants pour démarrer avec 6 salariés.

Les participants au montage de l'opération constituent un groupe de co-créateurs qui possèdent une esprit entrepreneur caractérisé par une philosophie altruiste appliquée à l'exercice de leurs compétences de gestionnaires.

Le contexte et la question de recherche

La création d'entreprise est généralement le fait de personnes physiques mais des sociétés peuvent également mener cette démarche. Il arrive aussi que d'autres personnes morales s'impliquent dans de

telles opérations ; c'est le cas par exemple des collectivités territoriales ou locales dans les systèmes productifs locaux. A la frontière de l'économie sociale des initiatives mixtes ont donné naissance à des entreprises originales, les ateliers protégés ; émanant de volontés individuelles, soutenus par des institutions et agréés par l'Etat, 550 établissements² de ce genre existent aujourd'hui en France. La présente recherche porte sur la création d'une forme originale d'atelier protégé, la Sarl AP de S, à l'intérieur-même d'une entreprise existante, la société BM. Ce papier a pour buts de décrire le processus de création de cette entreprise et d'en analyser les éléments-clés mais aussi de s'interroger sur la nature de l'esprit entrepreneur dans un tel montage.

Les Ateliers Protégés sont nés de la loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. Leur vocation et leur définition ont été précisées par la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées, du 30 juin 1975 et ses textes d'application. On peut ainsi³ mieux les connaître : « Les Ateliers Protégés constituent des unités économiques de production qui mettent les travailleurs handicapés à même d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs possibilités. Ils doivent en outre favoriser la promotion des travailleurs handicapés et leur accession à des emplois dans le milieu ordinaire de travail ».

L'activité de l'Atelier Protégé s'intègre dans l'économie de marché soit à travers une production propre soit une activité de sous-traitance avec une organisation et des objectifs d'entreprise. Il se distingue donc du Centre d'Aide par le Travail (CAT) dont la vocation médico-sociale est plus affirmée. C'est surtout sur le plan du fonctionnement que le législateur a voulu marquer la différence : le CAT vit en grande partie (deux tiers des recettes) des financements publics, tandis que l'Atelier Protégé vit essentiellement de son activité commerciale. Ceci est lié au fait que la capacité de travail des personnes handicapées qui y travaillent est supérieure au tiers de la normale, seuil maximum pris en compte pour l'admission en CAT. Le premier but de l'atelier protégé est ainsi d'être un fournisseur de travail qui apporte des réponses à des besoins essentiels. Par sa fonction psychologique le travail permet aux personnes de se construire une identité, de se sentir utile et de prendre part à la vie de la communauté. Il remplit aussi une fonction sociale, notamment à travers la formation professionnelle des travailleurs handicapés qui peut favoriser le passage en milieu ordinaire pour ceux qui en ont les capacités. Le travail en atelier protégé doit prendre également en compte le suivi individuel des personnes et pour cela travailler en partenariat avec des acteurs médico-sociaux extérieurs. Par sa fonction économique enfin le travail en atelier protégé procure salaires et avantages sociaux aux salariés à la condition d'atteindre ensemble un objectif de rentabilité qui doit assurer la viabilité économique de l'organisation et garantir l'emploi durable des personnes recrutées.

Le but visé par la structure est donc de sortir de l'assistanat et de la marginalisation certaines personnes handicapées, dont le placement en milieu ordinaire s'avère difficile, voire impossible dans l'immédiat, mais disposant néanmoins d'un réel potentiel professionnel ; autrement dit leur offrir un véritable emploi au sein d'une entreprise créée à cet effet. L'esprit de ces lois et principes inspire tout porteur de projet de création d'atelier protégé.

Il apparaît ainsi nettement que la raison d'être de l'Atelier Protégé ne peut se réduire à une finalité lucrative même si l'entreprise est soumise aux mêmes contraintes de rentabilité et d'efficacité économique que les autres. C'est toujours le projet d'insertion professionnelle des personnes handicapées qui en est le fondement, quelle que soit la forme économique ou juridique qu'adopte l'entreprise. Le législateur a voulu être encore plus précis sur ce point : sont reconnus comme Ateliers Protégés, les établissements qui bénéficient de l'agrément ad hoc, délivré par le Préfet de Région. Malgré l'encadrement par les textes le thème de la création d'une entreprise adaptée est pertinent pour la recherche en gestion création car il peut servir de modèle extrême, illustration d'un lancement d'entreprise réussi. D'autant que les dérogations prévues par le législateur concernent surtout le financement des aménagements nécessaires aux personnes handicapées, le fonctionnement global reste identique. C'est donc bien la phase de création qui mérite une attention particulière.

On pourrait par exemple examiner les différents aspects de la procédure, les acteurs, leurs mobiles, les moyens mis en œuvre. Ce qui nous intéresse particulièrement est la place de l'individu dans le montage, qui est le porteur de projet, qui apporte l'idée, qui la relaie, comment se répartit, comment se partage ou comment s'impose l'esprit entrepreneur entre les acteurs ?

Un autre aspect est nouveau, la création par internalisation. La tendance des entreprises à se replier sur leurs savoir faire les plus avancés a engendré des externalisations d'activités considérées comme

² Chiffres obtenus auprès de GAP-UNETA Groupement National des Ateliers Protégés – Union Nationale des Entreprises de Travail adapté : 14 rue Delambre. Paris « gap-uneta.asso.fr »

³ Article R 323 -60 du Code du Travail

moins stratégiques pour elles. Dans le cas présent on assiste à une démarche inverse qui consiste à rapatrier une activité qui en d'autres temps a été externalisée. Avec un statut de société indépendante sur le plan juridique l'expérience mérite d'être observée d'un peu plus près pour mieux saisir les objectifs et les enjeux pour les parties prenantes ; autrement dit, quel est l'intérêt de créer une Sarl à l'intérieur des locaux de la société-mère ?

2 Méthodologie

L'idée de cette recherche est issue du terrain ; dans le cadre d'un séminaire de formation professionnelle continue, l'un des acteurs a voulu faire le point sur son projet de création d'un atelier protégé à travers un document⁴ écrit ; l'auteur du présent article, impliqué pédagogiquement dans la réalisation du travail s'en est inspiré. Sur un plan épistémologique la démarche relève de l'individualisme méthodologique et les raisonnements à venir seront de ce fait de type inductif. Le projet de connaissance est de décrire et d'analyser le processus qui aboutit à la création d'un atelier protégé⁵, d'une entreprise adaptée.

La recherche de littérature a porté sur le management stratégique dans des organisations similaires mais aussi sur la création de telles organisations. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la dimension stratégique du management des organisations à but non-lucratif. Quelques-uns (SCHOLES & JOHNSON, 1999) se sont intéressés à la recherche de financement mais aussi aux valeurs et attentes des différentes parties prenantes. D'autres ont porté leur attention sur l'organisation (LABOURDETTE, 1992), ou au management dans le secteur public (BARTOLI, 1994). Outre le management et l'organisation certains auteurs évoquent la stratégie des « industries politisées » (ALLOUCHE & SCHMIDT 1995) intégrant notamment l'importance de l'anticipation de la vision de l'Etat, mais aussi la constitution de groupe de pression. Plus près de notre sujet, dans le domaine de la stratégie, SQUELART (1996) cité par LAMBIN (1999) fait référence à une matrice sociale « attractivité-compétitivité » en atelier protégé. Il précise que « dans une entreprise à finalité sociale, l'objectif n'est pas de réaliser le plus grand profit, mais d'atteindre une rentabilité qui permette de continuer à poursuivre un but social en perdant le moins possible ». Sur la création et la phase de création de tels organismes aucune référence n'a été trouvée ni sur la création par internalisation contrairement au thème de l'externalisation qui est abordé dans de nombreux travaux et synthétisé par PATUREL (2000). Afin de compléter l'étude du processus de la création nous aborderons l'étude de son contenu en cherchant à connaître le profil du porteur de projet, ses mobiles (PENDELIAU, 1997) et ceux des autres acteurs.

L'étude des textes de lois va servir de guide pour décrire la procédure qui sera matérialisée par un calendrier de documents à constituer et de réunions à organiser. Le repérage des différents acteurs va délimiter le périmètre organisationnel. Les textes existants ont été complétés par la proposition de loi relative à la réforme de l'atelier protégé et créant l'entreprise adaptée⁶. D'autres sources ont été consultées notamment le GAP-UNETA⁷ ainsi que des documents de communication de divers ateliers protégés en activité ? Plusieurs entretiens non-directifs ont été menés ainsi que des échanges avec deux des protagonistes les plus impliqués : le porteur du projet et le gérant de la Sarl.

3 Résultats

L'atelier protégé est une forme de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le dispositif français d'insertion par l'économie. La réglementation est donc forte puisque l'Etat en est une partie prenante en même temps qu'il est le garant d'une prestation qui s'apparente à une mission de service public. Ces particularités vont se retrouver dans la description de la phase de création qui porte sur les acteurs et leurs mobiles, la procédure d'agrément, la forme organisationnelle et le profil des porteurs du projet.

Les acteurs et leurs mobiles

Le montage complexe de l'AP de S est réalisé par deux personnes, les porteurs du projet, dont le premier rôle est de solliciter et mobiliser les personnes compétentes dans les matières concernées. Ensemble ils constituent le groupe-créateur qui partage une forme d'esprit entrepreneur. On peut ainsi distinguer

⁴ Tissié Alain (2002) Projet de création d'un atelier protégé : sous-traitance dans le domaine du bois. IUP-MD Université Lille 2 - Certificat de Formation professionnelle continue en Economie sociale.

⁵ L'expression atelier protégé est désormais remplacée par celle d'entreprise adaptée (voir note 5 suivante).

⁶ G. Mouly. Rapporteur. Session ordinaire du Sénat, rattachée pour ordre au procès-verbal du 21 février 2002.

⁷ Déjà cité

trois sous-groupes : les personnels de l'administration, les représentants des personnes morales impliquées et les porteurs du projet.

Les premières ont une mission d'orientation et de contrôle ; pour la remplir efficacement les cadres techniques doivent posséder une bonne connaissance du terrain. Leurs mobiles sont peu visibles, cachés par les textes et leur position de neutralité mais la réussite du projet est aussi celle de leur empressement à faire avancer les dossiers et à tenir des rôles de facilitateurs. Pour obtenir l'agrément de la Préfecture la demande d'agrément doit être déposée auprès de la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle⁸ (DDTEFP) pour sa compétence particulière en matière d'hygiène, de sécurité et sur les aspects sociaux du projet. La pertinence du projet est appréciée en particulier au regard de l'intention de ses promoteurs d'assurer la formation professionnelle des travailleurs handicapés et de favoriser le passage en milieu ordinaire pour ceux qui en auraient les capacités. La déclaration de ce dernier point et le respect de son application sont essentiels. La demande est également soumise à la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la formation professionnelle, qui instruit le dossier sur le plan de l'économie de la région et coordonne les créations sur sa circonscription. Une autre instance est associée dès le départ : la Commission Technique d'orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) gérée conjointement par la DDTEFP et la DDASS⁹, son rôle est de prévoir les embauches de travailleurs avec les responsables de l'entreprise en gestation, même si le pouvoir de décision de recrutement appartient exclusivement à son dirigeant. Elle instruit le dossier sur le plan de la recherche des compétences professionnelles des futurs salariés en tenant compte également de leur profil médico-social. Dans le monde rural l'habitat est dispersé, la mairie du lieu d'implantation est de fait un partenaire de même que celles des communes voisines. La collaboration des municipalités s'impose pour trouver les bénéficiaires, pour prévoir leur logement et le transport si besoin est, en outre diverses autorisations administratives peuvent être nécessaires mais plus largement les maires se sentent concernés par un tel projet qui contribue à fixer des populations et donc vitaliser leurs territoires. L'autonomie des travailleurs sur le point du transport et de l'hébergement est d'ailleurs l'un des enjeux de la création. Les commissions locales d'insertion sont également associées à l'opération afin d'anticiper les futurs besoins de personnels en cas de développement de la structure nouvelle.

Voyons le repérage des autres acteurs opérationnels et stratégiques. Toute personne morale, privée ou publique, peut créer ou gérer un Atelier Protégé. Dans la pratique, environ 85% d'entre elles relèvent d'une structure associative, et parmi les 15% gérés sous statut commercial (SARL, EURL, SA), la quasi-totalité a pour actionnaire principal ou unique, une association loi 1901.

On trouve ainsi au départ, dans le cas étudié, une association d'anciens combattants et de prisonniers de guerre créée en 1945 (ADCPG). Diversifiant et enrichissant ses missions avec le temps elle s'est progressivement investie dans le secteur médico-social au point de présenter un éventail de structures apportant aux bénéficiaires des prestations qui se complètent en vue d'assurer un suivi permanent dans leur vie sociale et dans leur vie professionnelle. Au cœur de ce dispositif se trouve le Centre d'Aide par le Travail (CAT) JB. Implanté dans le Sud-Ouest de la France le CAT JB a pour activité principale un travail de sous-traitance en faveur de la société BM dont l'activité est la fabrication de palettes en bois. Institution sociale mais aussi entreprise de production, le CAT a pour mission la mise au travail des personnes plus lourdement handicapées ; il est géré par l'association.

La société BM connaît un développement régulier depuis sa création en 1945. Il s'agit d'une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire au capital de 487 000 €, comportant 280 salariés. Elle a une capacité de production de 20 000 palettes jour et réalise 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2001. Dans le cadre de sa politique de croissance, notamment en Espagne et en Angleterre, la société BM a besoin de produits intermédiaires pour ses fabrications. La production du CAT JB ayant atteint ses limites il devenait urgent pour elle de développer quantitativement la fourniture de ces biens intermédiaires. Partant de ce constat, la création d'un Atelier Protégé avec le CAT JB semblait une bonne idée. Cette idée sera celle des porteurs du projet : le développement de la société BM permettra au CAT JB de continuer sa production actuelle à destination de la société BM, mais favorisera également l'insertion de personnes handicapées productives. Cela répondra donc à une demande de l'organisme d'orientation qu'est la COTOREP mais ce projet pourra satisfaire d'autres besoins.

Le nouvel atelier protégé va permettre à certains ouvriers du CAT JB dont le placement en milieu ordinaire s'avère difficile d'occuper un véritable emploi au sein d'une entreprise créée à cet effet. Employer des personnes handicapées c'est répondre à leur besoin global d'insertion par des actions adaptées à la

⁸ On notera qu'il s'agit du Ministère du Travail (DDTEFP) et non celui de l'Action Sanitaire et Sociale

⁹ Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale

réalisation de leur projet individuel, tant social que professionnel, allant de l'orientation à l'autonomie, en passant par la formation.

Le choix de cette entreprise partenaire était pertinent ; aux dires du porteur de projet, la société BM a toujours démontré sa solidarité envers la population défavorisée employant elle-même plusieurs travailleurs handicapés. Pour les membres du CAT JB il est naturel de créer l'atelier protégé AP de S avec une société connue de longue date puisque la collaboration est marquée depuis ces années par une totale confiance. Un autre aspect, celui de la protection juridique, mérite d'être souligné. Créer également une société indépendante permet de respecter la loi sans qu'on ne puisse interpréter le travail en sous-traitance comme une mise à disposition de personnel (Article D 323 - 25 - 3 du Code du travail) qui serait en concurrence avec les entreprises intérimaires

La procédure¹⁰ de l'agrément

Les critères d'obtention de l'agrément se situent sur les plans social, économique et financier. La pertinence du projet social met l'accent sur l'intention des promoteurs du projet d'assurer la formation professionnelle des travailleurs handicapés et de favoriser le passage en milieu ordinaire pour ceux qui en auraient les capacités. La validité du projet d'insertion et la motivation du, ou des, promoteur(s) sont des aspects essentiels.

Ce projet social est complété par un plan prévisionnel des embauches. S'il n'y a pas de règles impératives en matière de nombre minimal de salariés, il est souhaitable qu'au démarrage de l'atelier, le projet d'entreprise permette d'atteindre à l'issue de la première année de fonctionnement le nombre minimal de 10 salariés handicapés. Les prévisions doivent être établies de sorte que l'Atelier Protégé puisse atteindre l'équilibre financier dans les trois ans.

La cohérence économique et financière du projet est une pièce maîtresse du dossier. La qualité de gestionnaire du futur responsable de l'Atelier Protégé est prise en compte car les critères financiers conditionnent la viabilité de l'Atelier Protégé. Il est rappelé que l'Atelier Protégé est une entreprise à part entière qui doit répondre à des objectifs de productivité et de rentabilité et pratiquer des prix de vente se situant dans les conditions normales de la concurrence dans les activités envisagées. Dès la création, l'organisme qui (se) propose de créer un Atelier Protégé doit offrir une garantie financière suffisante pour faire face aux charges nettes encourues annuellement pour un fonctionnement normal de l'établissement, ce qui est obtenu par les cautions de l'association gestionnaire et de l'entreprise partenaire, associée à parts égales dans le projet.

L'un des premiers effets de l'agrément porte sur l'effectif. Afin de garantir la priorité d'emploi qui leur est accordée, les textes prévoient que les salariés handicapés doivent constituer au moins 80% de l'effectif du personnel directement affecté à la production. Les personnels administratifs, commerciaux, d'encadrement, et autres ne sont pas soumis à ce quota. Les salariés doivent avoir fait l'objet d'une double décision de la COTOREP ; d'une part la « reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé » et d'autre part l'orientation professionnelle « atelier protégé » qui suppose un taux d'activité supérieur au tiers de la normale. En ce qui concerne le statut, le travailleur handicapé embauché par l'Atelier Protégé est un salarié. De ce fait, l'ensemble des dispositions législatives, réglementaires et contractuelles en vigueur lui sont applicables (art. L323 - 32 du Code du Travail). Sur le plan de la rémunération, les travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP bénéficient, après embauche par l'Atelier Protégé de la garantie de ressources prévue par l'article 32 de la loi d'orientation¹¹. Cette garantie de ressources, au moins égale à 90% du SMIC, est constituée d'une part, d'une rémunération du travail, au moins égale à 35% du SMIC, prise en charge par l'Atelier Protégé et d'autre part, d'un complément de rémunération pris en charge par l'Etat, au plus, égal à 55% du SMIC. Le salaire total ainsi constitué est compris dans une fourchette allant de 90 à 130% du SMIC. L'atelier protégé est soumis à l'ensemble des charges et cotisations sociales en vigueur, à l'exception toutefois de la part salariale des cotisations ASSEDIC. Ce détour administratif montre la participation directe de l'Etat dans le fonctionnement des ateliers protégés.

L'agrément est renouvelé habituellement, sauf refus pour non-respect des critères. Peuvent aussi intervenir dans le rejet du renouvellement la non-présentation du budget prévisionnel, l'absence totale de comptabilité, le refus de se soumettre au contrôle des agents de l'administration, le non-respect des dispositions du code du travail, en particulier des conditions d'hygiène et de sécurité du travail. Des raisons

¹⁰ R 323-62 du Code du Travail

¹¹ Celle-ci est accordée dans le cadre du décret no 77-1465 du 28 décembre 1977 modifié.

financières peuvent également en être la cause, des déficits importants et durables ou le non-versement du salaire direct minimum.

La forme organisationnelle

L'atelier protégé AP de S sera installé à B-B, commune située à 80 km du CAT JB, sur le site de la société BM et sur lequel se trouve son siège social. Ce parc industriel qui lui appartient comporte actuellement plusieurs bâtiments couverts d'une superficie de 8000m² sur un espace de 8 hectares. L'effectif à la création sera de 6 travailleurs avec une prévision de 12 pour la fin de la première année, sans compter le responsable.

L'activité de l'Atelier Protégé sera essentiellement basée au départ, sur un travail de sous-traitance qui consistera à effectuer la réparation de palettes neuves, le recyclage de bois déclassé, le chanfreinage, le débitage et d'empilage de dés, le séchage de palettes.

En ce qui concerne le fonctionnement, la société BM met à disposition deux bâtiments qui ne sont pas utilisés actuellement ainsi qu'une aire de stockage de 2000m² pour les matières premières et les produits finis. Le bâtiment destiné à la production est d'une superficie de 1200 m² jouxte un bâtiment appelé « local social » d'une superficie de 58 m² destiné au confort du personnel (vestiaires, sanitaires, douches, salle repas). La société mettra également à disposition du matériel nécessaire à la production, à savoir : 2 chanfreineuses, 1 écorneuse, 1 machine à couper les dés, 2 déligneuses, 1 système d'aspiration et 2 séchoirs à palettes. La mise à disposition des bâtiments et du matériel se fera sous forme de location à la Sarl. Avec de tels partenaires à la création, les soutiens techniques, financiers, commerciaux et stratégiques constituent autant de facteurs de succès de l'opération. Menée par le créateur de fait et son directeur elle leur permet d'atteindre leurs objectifs personnels.

Le profil des porteurs du projet

Les porteurs du projet sont deux : le directeur du CAT JB et l'un de ses encadrants. Le premier assume la responsabilité juridique et financière, le second sera responsable de l'atelier. Le directeur futur gérant exprime des mobiles médico-sociaux, la volonté d'apporter aux personnes handicapées, à travers l'atelier protégé, une évolution possible pour les travailleurs du CAT. Il démontre en outre une capacité d'entreprendre qu'il partage avec son collaborateur encadrant encore plus impliqué dans le projet. Sans ce dernier, la création de l'atelier protégé dans la forme retenue, n'aurait pas eu lieu. En décrivant ses fonctions on établit son profil qui présente au moins deux volets. Adjoint au gérant, avec un statut de cadre, son rôle est d'être l'animateur de cet atelier en étant d'une part responsable de la production et d'autre part en assurant des actions éducatives. En d'autres termes, il lui appartient de faire cohabiter deux mondes habituellement séparés ; son expérience professionnelle de 25 années en CAT devrait lui permettre d'y parvenir.

Pour satisfaire son obligation de résultats il doit équilibrer recettes et dépenses, notamment à travers son action sur les délais, les quantités, la régularité, la qualité grâce à des outils de contrôle, à un planning prévisionnel de charges de travail et des tableaux de bord de gestion. Ceux-ci permettront d'évaluer la situation en ce qui concerne l'organisation, de gérer les approvisionnements, de connaître la consommation journalière, de connaître les délais d'approvisionnement, de disposer d'un stock de sécurité, de classer le stock par références, en somme d'avoir une connaissance technique du travail demandé. L'expérience du porteur de projet lui permet d'apporter les adaptations nécessaires à l'équipement pour qu'il réponde à l'objectif de production et de maintenir celui-ci en état de marche, à travers un entretien courant et une surveillance technique. Elle lui permet également d'alerter les partenaires si l'équipement faisait preuve d'une baisse de performance ou que le travail devenait trop pénible ou trop dangereux. Avoir la compétence de l'organisation d'un atelier protégé, c'est réaliser un compromis entre l'occupation d'un espace donné par des machines, des personnes sensibles, des produits, matières premières et produits finis et l'aménagement des chemins de circulation.

Cette compétence technique doit être complétée par une formation, sinon un talent, d'animateur. La gestion du personnel handicapé, même légèrement, dans une situation professionnelle, requiert des qualités indiscutables sur le plan personnel ; elles permettent d'exercer un second métier surtout si les objectifs sont ambitieux. Elles seront soutenues par un lieu adapté qui aura des effets structurants sur les personnes et leur permettra de se construire un espace apaisant renforcé par un règlement intérieur et des règles de fonctionnement sur le plan de la sécurité. Ces qualités personnelles se manifesteront par une répartition du travail de façon formelle et adaptée à l'obligation de résultat mais plus largement à travers un sens de l'organisation et une compétence sur la conduite d'un groupe de travail. Par exemple l'affectation des tâches nécessite d'identifier le niveau de compréhension, de performance, de dextérité

manuelle, de comportement de chacune des personnes afin de les placer sur le poste de travail le plus adapté. Cette identification permet, par exemple, de placer sur deux postes de travail dépendant l'un de l'autre, des personnes de niveaux équivalents, ou bien ayant des affinités. Afin de répondre le plus efficacement possible à la problématique de chaque personne, il est prévu de travailler en collaboration avec les différents services sociaux locaux. L'accompagnement de la personne dans le cadre de sa vie quotidienne étant nécessaire, il est prévu au départ une collaboration avec un service extérieur d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) existant. L'objectif de ce partenariat étant de faciliter l'action du responsable de l'atelier sur les projets personnalisés de chaque travailleur afin de continuer à développer leurs capacités.

Une facette supplémentaire de la mission sera donc d'établir une intermédiation avec ce service qui aboutira à une réflexion sur le comportement de l'ouvrier au travail et dans son environnement. Sachant que la gestion de l'atelier protégé sera effectué par le service comptabilité du CAT JB, qui facturera cette prestation, le responsable de l'atelier assumera également la coordination entre les deux établissements, distants de 80 kilomètres.

4 Discussion

Cet article a pour buts de décrire le processus de création de l'entreprise adaptée étudiée, d'en analyser les éléments-clés et de s'interroger sur la nature de l'esprit entrepreneur dans un tel montage. Le premier point montre que la création d'un atelier protégé est sur les plans juridique et financier, identique à celle d'une entreprise ordinaire, elle combine les démarches administratives habituelles qui lui donnent le statut envisagé, ici Sarl, et les calculs prévisionnels de gestion qui démontrent la faisabilité économique et financière de l'opération. Toutefois ces démarches sont en quelque sorte subordonnées à des procédures d'un autre ordre, celles imposées par les acteurs médico-sociaux et politiques de l'environnement. Celles-ci donne au projet une empreinte solennelle scellée par un principe de non-retour, d'échec impossible. Avec de tels partenaires l'existence même de l'entreprise nouvelle ne saurait être remise en question. Cet enchaînement des démarches préalables est l'un des éléments-clés du montage. D'autres aspects sont remarquables.

Les frontières de l'économie sociale sont variables selon les pays. Ici service public, là domaine marchand, les pays développés ont élaboré différents systèmes de prise en charge des personnes défavorisées. Les procédures ne sont pas les mêmes s'il s'agit de création d'entreprise ou de mise en place d'une structure étatique. L'Etat français, réputé interventionniste, a mis en place une formule qui conjugue sa conception du service public et l'émergence toujours active d'initiatives privées, avec toutefois des domaines réservés. Notre propos concerne la création d'une forme d'entreprise « adaptée » qui remplit une mission d'insertion des personnes handicapées ; pour réussir elle doit conjuguer des buts apparemment opposés. Elle doit concilier d'une part la rentabilité de ses activités et d'autre part les mobiles de ses fondateurs qui, dans le fond, sont désintéressés. En effet pour atteindre l'équilibre financier elle doit rationaliser son organisation, répondre aux exigences de qualité voulue par ses clients et pour cela elle a besoin d'un savoir faire d'entrepreneurs et en même temps elle doit se soucier du bien être de ses collaborateurs et s'assurer de la progression quotidienne de leur apprentissage du travail et de la vie. Pour gérer ce faux dilemme l'Etat sait pouvoir compter sur les personnels de son administration, sur les membres du monde associatif et sur les bonnes volontés. La diversité des parties prenantes est un autre élément-clé de cette opération

Les objectifs sont définis par la concertation entre les acteurs. Ils adhèrent tous à l'idée du départ, créer l'atelier protégé ; dès cet instant tout se passe comme si chacun connaissait son rôle à l'avance. Les objectifs des parties prenantes sont liés et totalement compatibles dès le départ : les administratifs maîtrisent la procédure, les personnes morales et leurs représentants réunissent les soutiens divers locaux et les acteurs de terrain, le responsable technique et son supérieur hiérarchique, font avancer la réalisation.

Le créateur est un groupe ; ses membres partagent une même philosophie. Les personnels de l'administration, les dirigeants de l'entreprise d'accueil BM, ceux de l'association gestionnaire du projet, et les deux porteurs du projet. Dans la situation étudiée, l'association gestionnaire créée en 1945 s'est adaptée à l'évolution des besoins de l'environnement : hier les prisonniers de guerre, aujourd'hui les handicapés physiques et mentaux, demain les handicapés sociaux. C'est une véritable filière médico-sociale qui prend en charge les enfants, les adultes, les personnes du troisième âge, la vie sociale, la vie professionnelle, les besoins d'assistance médicalisée des personnes dépendantes. Pour y répondre les entrepreneurs du monde associatif font des propositions ; on a vu que la quasi-totalité des entreprises adaptées sont, ou ont pour actionnaire principal ou unique, une association dite loi de 1901. Il y aurait donc un profil d'entrepreneur qui met en avant des finalités oblatives en ayant intégré la nécessité de faire du profit. La gestion des priorités est simplement inversée. Dans le cas des entreprises ordinaires la course au profit

est en première place et le bien être des salariés est une retombée, éventuelle, de cette réussite. Dans l'atelier protégé la recherche du bien-être à travers le contrat et les conditions de travail est prioritaire, le profit étant une retombée calculée pour assurer la pérennité de l'organisation. Contrairement à l'expression populaire, l'entreprise peut être philanthropique même si dans le cas présent l'internalisation présente des avantages économiques et financiers pour la société-mère.

Curieusement l'association et l'entreprise ont été créées la même année, 1945 ; on peut imaginer une sorte de compagnonnage entre les membres. L'individualisme des acteurs s'efface au profit d'une cause supérieure à laquelle contribuent les différentes organisations. Les risques financiers sont supportés par les personnes morales publiques et privées, associées à parts égales, même s'ils sont réduits grâce à un contrôle préalable des opérations, mais les risques de l'échec sont assumés par des personnes physiques qui s'engagent. Le soin apporté à la constitution du projet témoigne du sérieux des parties. Les calculs sont minutieux, le détail est la règle de la démarche prévisionnelle, on est bien loin de l'improvisation de nombreuses créations d'entreprises ordinaires. En contrepartie les moyens mis en œuvre sont importants bien que l'organisation créée est de petite taille au départ, 6 personnes embauchées à la création, 12 prévues à la fin de la première année. La finalité de l'opération étant d'abord la mise au travail et donc l'insertion des personnes, aucune erreur n'est acceptable compte tenu de la fragilité des candidats au recrutement et de l'implication de l'Etat. Pour ces raisons les acteurs impliqués prennent toutes les garanties de réussite, ils évitent les risques : première caractéristique d'un esprit entrepreneur raisonné. Une deuxième donnée est perceptible, cet esprit entrepreneur s'exprime pour des missions humanitaires. Cette forme d'accomplissement de soi est partagé par les trois groupes d'acteurs : les deux porteurs du projet, les dirigeants des deux personnes morales et à des degrés divers les personnels des institutions concernées. L'esprit entrepreneur serait-il assorti d'une constante altruiste ? Il est frappant de constater la cohérence entre le projet d'entreprise adaptée et les profils des co-créateurs constitués autour de mobiles communs.

D'autres questions mériteraient des réponses ; pour éclairer le contribuable mais aussi pour imaginer un transfert de la méthode vers d'autres publics. Quel est le coût réel de l'opération et quels sont les retours ? Sur le plan strictement économique, dans quelle mesure les 6 personnes insérées professionnellement vont-elles apporter leur contribution à la société, assurer des transferts à travers leur consommation, animer le territoire ? Quelles sont les retombées sur le plan social ? Peut-on mesurer une amélioration du bien-être ?

Références

ALLOUCHE, J., SCHMIDT, G., (1995) *Les outils de la décision stratégique* (Tomes 1 & 2) Collection Repères Edition La Découverte, Paris

BARTOLI, M. (1994) *Diagnostic d'entreprise-L'économique à l'écoute du social-* Interéditions, Paris

JOHNSON, G., SCHOLES, K., (2000) *Stratégie* (Edition française dirigée par FRERY (F.) Edition Publi Union Paris

LABOURDETTE, A (1992) *Théorie des organisations*, Presses Universitaires de France, Paris 1992

LAMBIN, J.-J., (1999) *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, Editeur Ediscience International, 4^{ème} édition, Paris,

PATUREL, R. (2000) *Externalisation et entrepreneuriat* in Histoire d'entreprendre, Editions Management et Société, Caen, France

PENDELIAU, G. (1997) *Le profil du créateur d'entreprise* Edition L'Harmattan Paris

SQUELART, V. (1996) Interaction entre économie et réinsertion professionnelle des personnes handicapées. Proposition d'analyse et de stratégies adaptées au secteur. Mémoire non publié, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve, Belgique

Repères Edition La Découverte, Paris

BARTOLI, M. (1994) *Diagnostic d'entreprise-L'économique à l'écoute du social-* Interéditions, Paris

JOHNSON, G., SCHOLES, K., (2000) *Stratégie* (Edition française dirigée par FRERY (F.) Edition Publi Union Paris

LABOURDETTE, A (1992) *Théorie des organisations*, Presses Universitaires de France, Paris 1992

LAMBIN, J.-J., (1999) *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, Editeur Ediscience International, 4^{ème} édition, Paris,

PATUREL, R. (2000) *Externalisation et entrepreneuriat* in Histoire d'entreprendre, Editions Management et Société, Caen, France

PENDELIAU, G. (1997) *Le profil du créateur d'entreprise* Edition L'Harmattan Paris

SQUELART, V. (1996) Interaction entre économie et réinsertion professionnelle des personnes handicapées. Proposition d'analyse et de stratégies adaptées au secteur. Mémoire non publié, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve, Belgique

РАЗУКРУПНЕНИЕ КАК ФОРМА ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

И. Г. Бабеня

УО «Витебский государственный технологический университет»

Согласно информации Министерства статистики и анализа Республики Беларусь на 1 марта 2002 года 47,7% предприятий РБ от их общего числа, учитываемых в текущем порядке, были убыточными. По Брестской области удельный вес убыточных предприятий составил 45,7%, по Витебской области – 57,8%, Гомельской – 53,7%, Гродненской – 44,7%, Минской – 51,7%, Могилевской – 61,8%, в городе Минске – 23,5%. Налицо тенденция ухудшения качественного состояния белорусской экономики. Если учесть, что появление конечного продукта в сфере потребления предполагает взаимосвязь от 15 до 400 хозяйствующих субъектов, бесспорным будет факт, что экономика страны находится в состоянии экономического бедствия. Даже одно финансово несостоятельное предприятие, имеющее проблемы с платежеспособностью, замыкает на себе десяток других, вовлекая их в хождение по кругу: отсутствие денег на расчетном счете, дефицит оборотного капитала, снижение объемов производства, работа на склад. У предприятий РБ, работающих без убытков, рентабельность продукции в 2001 году к уровню 1992 года снизилась более чем в два раза: в целом по народному хозяйству – с 22,1% до 8,2%, по предприятиям промышленности – с 29,1% до 10,8%, в сельском хозяйстве – с 16,7% до 0,2%, в торговле и общественном питании – с 17,2% до 5,2%. Масса прибыли, полученная предприятиями в 2001 году, составила 73,4% от аналогичного показателя 2002 года. Как результат – план по доходной части бюджета выполнен лишь на 89,8%.

Мировая практика показывает, что простых и быстрых решений по выходу из кризиса не существует. Но одним из возможных вариантов является развитие малого и среднего бизнеса, особенно в отраслях народного хозяйства, где экономическая политика государства оказалась несостоятельной, резервы роста исчерпаны. Анализ статистических данных о количестве малых предприятий по отраслям народного хозяйства позволяет сделать вывод, что наиболее привлекательной сферой для ведения бизнеса субъектами малого предпринимательства являются торговля и общественное питание, деятельность в области промышленного производства, на третьем месте – деятельность в строительной отрасли. Анализ показал, что малые предприятия способны поддержать развитие бизнеса в этих отраслях и создать серьезную конкуренцию крупным предприятиям.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что чем проблемнее отрасль, тем активнее внедряется в нее малый бизнес. И он вправе рассчитывать на поддержку государства. Необходимо учитывать и объем налоговых поступлений от таких предприятий. По данным министерства по налогам и сборам РБ, малые предприятия и индивидуальные предприниматели в 2001 году обеспечили республиканскому бюджету около 8% общего объема налоговых поступлений. Очевидно, что особый интерес с точки зрения определения перспектив развития малого и среднего бизнеса представляет выявление проблемных отраслей народного хозяйства, в которых он с успехом может себя реализовать.

Таблица 1. Соотношение количества убыточных и малых предприятий по отраслям народного хозяйства в 2001 году.

№ п/п	Отрасль народного хозяйства	Количество малых предприятий \ в % к общей Σ	Удельный вес убыточных предприятий в отрасли, %	Количество МП в расчете на 1% убыточных предприятий
1	Торговли и общепита	11898 \ 56,6	41,9	284
2	Промышленность	5860 \ 27,9	34,9	167
3	Строительство	3246 / 15,5	29,9	108