

Pratiques d'anticipation et stratégies d'accompagnement entrepreneurial : le cas de la mesure d'impact social des Entreprises d'Insertion par le Travail Indépendant

Heraclide, Narcis

Chaire UNESCO Prospective et intelligence internationale stratégique – Laboratoire

CEREGE – Université de Poitiers - LINKLUSION

narcis.heraclide@gmail.com

Résumé :

Cette recherche explore le potentiel de l'évaluation des pratiques d'anticipation pour enrichir la mesure d'impact social des stratégies d'accompagnement entrepreneurial des entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI). A travers une étude de cas simple encadré, nous analysons les trajectoires d'accompagnement de neuf travailleurs indépendants handicapés (TIH) au sein du programme TIH Booster. Les résultats montrent que la mesure d'impact imposée par l'administration via les taux de sorties dynamiques néglige l'impact de l'accompagnement sur la capacité d'agir présente et future des bénéficiaires grâce aux pratiques d'anticipation des parties prenantes. Intégrer l'anticipation à la mesure d'impact social pourrait alors développer les capacités d'action stratégique des EITI. Pour ce faire, la recherche suggère la transformation de la mesure d'impact social des EITI vers une évaluation du développement de la capacité d'agir des personnes accompagnées en relation avec leurs aspirations présentes et futures.

Mots-clés : Anticipation, impact social, capacités, accompagnement entrepreneurial, handicap

Pratiques d'anticipation et stratégies d'accompagnement entrepreneurial : le cas de la mesure d'impact social des Entreprises d'Insertion par le Travail Indépendant

INTRODUCTION

D'après Poli (2015), le développement des capacités – capabilities - des personnes se mesure à l'aune de l'anticipation de la capacité d'agir future, suggérant l'analyse des pratiques d'anticipation des parties prenantes des organisations comme critère d'évaluation de l'action stratégique (Roubelat, 2016). En effet, en se limitant au temps présent, les organisations risquent de limiter leur marge de manœuvre en termes de capacités d'action. Or, les stratégies d'accompagnement entrepreneurial des entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) sont évaluées par une mesure d'impact social standardisée, ne prenant pas en compte la temporalité future (Semenowicz, 2018). Ces indicateurs, appelés taux de sorties dynamiques, mesurent la situation économique immédiate des entrepreneurs accompagnés à la fin de leur parcours, reflétant une logique gestionnaire où la performance économique prime sur la complexité des trajectoires individuelles (Balzani, 2022). Pourtant, ces métriques s'avèrent insuffisantes pour appréhender l'ensemble des transformations engendrées par l'accompagnement (Stievenart & Pache, 2014), en particulier pour des publics comme les travailleurs indépendants handicapés (TIH), dont les besoins dépassent le cadre strictement professionnel. Ces derniers rencontrent souvent des défis spécifiques liés à leur situation de handicap (Primerano, 2022), qui influencent leur capacité d'agir, c'est-à-dire leur aptitude à mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre leurs aspirations personnelles et

professionnelles (Véro & Zimmerman, 2018). Ainsi, la mesure d'impact social par les taux de sorties dynamiques risque de restreindre les stratégies d'accompagnement entrepreneurial développées par les EITI à la seule performance économique et au court-terme (Balzani, 2022).

Afin d'explorer l'apport potentiel de l'évaluation des pratiques d'anticipation à la mesure d'impact social des stratégies d'accompagnement entrepreneurial des EITI, cette recherche mobilise la méthode de l'étude de cas simple encadré (Yin, 2014), en étudiant le cas du programme d'accompagnement entrepreneurial TIH Booster, destiné exclusivement au public des TIH. Nos résultats se basent sur 9 trajectoires d'accompagnement du programme ayant été évaluées à partir des critères de sortie dynamique.

Les résultats de notre étude de cas sont présentés par motif de sortie, afin d'analyser les pratiques d'anticipation lors de l'accompagnement du TIH dans le contexte de l'évaluation d'impact par les taux de sorties dynamiques. Nos données mettent en lumière des pratiques d'anticipation de la part des chargés d'accompagnement et des personnes accompagnées, ayant comme effet l'amélioration de la capacité d'agir présente et future de ces dernières. Cet impact n'est pas mesuré par les indicateurs de sorties dynamiques, qui omettent les dimensions sociales, personnelles et temporelles de l'insertion par le travail indépendant. La recherche suggère donc de transformer la mesure d'impact social des EITI vers l'évaluation du développement des conditions présentes et futures permettant au TIH d'agir vers leurs aspirations.

1. CADRE THÉORIQUE

Nous abordons dans un premier temps la littérature sur l'accompagnement par les structures de l'insertion par l'activité économique (1.1.), puis nous mobilisons la littérature sur la mesure d'impact social, en nous interrogeant sur l'apport potentiel de l'anticipation comme critère d'évaluation (1.2).

1.1. L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE : INSTITUTIONNALISATION ET TRANSFORMATION D'UN SECTEUR ÉMERGENT

1.1.1. D'une initiative de terrain à une institutionnalisation de l'IAE

Émergeant dans les années 1970 suite à des initiatives de travailleurs sociaux dans des centres d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS), l'insertion par l'activité économique (IAE) provient d'une démarche pragmatique des acteurs de terrain qui souhaitent limiter les comportements marginaux des personnes accueillies en leur donnant un cadre structuré autour du travail (Bregeon, 2008). D'abord agissant dans l'illégalité, les actions des travailleurs sociaux seront formalisées progressivement par le législateur dans les années 80 et 90, donnant lieu aux structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) (Balzani, 2022). Il faudra cependant attendre la promulgation de la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions pour que l'IAE soit institutionnalisée (Balzani et al., 2018) ; processus d'institutionnalisation toujours en cours, avec notamment l'introduction des entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et la reconduction de l'expérimentation lors du projet de loi de finances pour 2024.

Au fur et à mesure de l'institutionnalisation de l'IAE, la mission des SIAE s'est éloignée de la vision originelle des travailleurs sociaux, qui la concevaient alors comme une manière de créer du lien social entre les personnes accueillies. Celle-ci s'est progressivement ancrée dans la politique d'emploi défendue par les pouvoirs publics (Semenowicz, 2018). Les SIAE s'inscrivent désormais dans le secteur des entreprises sociales et solidaires, de par leur mission sociale et leurs prérogatives économiques (Ranchin & Rousselin, 2022). En pratique, les SIAE accueillent des publics éloignés de l'emploi pour une durée maximale de 24 mois autour d'un parcours d'insertion. Si ce parcours d'insertion cherche à développer l'employabilité de la personne à travers un volet purement business, il traite également des aspects sociaux qui ralentissent cette insertion, comme “[les] difficultés de logement ou d'accès aux soins, les problèmes administratifs ou judiciaires, les addictions, le surendettement...”, amenant l'intervention d'autres acteurs spécialisés (Semenowicz, 2018, p.176).

1.1.2. Entre logiques sociales et économiques : tensions et évolutions dans les SIAE

En accompagnant des publics éloignés de l'emploi sur des sujets économiques et sociaux, les SIAE deviennent alors “un dispositif de traitement conjoint du chômage et de l'exclusion” (Ranchin et Rousselin, 2022, p.13). Cette dualité dans l'action peut entraîner des tensions dans le processus décisionnel des acteurs des SIAE, où le social et l'économique entrent en contradiction : “Dans quelle mesure faut-il accepter certains contrats financièrement intéressants, même s'ils ne sont pas porteurs en termes d'insertion ? Symétriquement, faut-il accepter certains contrats porteurs en termes d'insertion, même s'ils ne sont pas financièrement intéressants ?” (Semenowicz, 2018, p.185). Ces tensions s'amplifient avec l'institutionnalisation de l'IAE, qui transforme le secteur d'une action sociale à destination de publics marginalisés vers une politique publique de l'emploi contre le chômage de masse,

s'accompagnant alors de pratiques gestionnaires issues du New Public Management (Balzani et al., 2018).

De fait, “comme pour l'ensemble de l'action publique, l'obligation de résultats (l'emploi durable) a pris le pas sur l'obligation de moyens (créer les conditions d'une activité de travail)” (Ibid., p.104). Balzani (2022) observe notamment que la majorité des travaux de recherche sur l'IAE se concentre sur des critères purement gestionnaires des SIAE et sur leur mise en conformité avec l'économie marchande, à travers des critères de performance. Cette focalisation sur les critères économiques du secteur met de côté les éléments qualitatifs de l'IAE, c'est-à-dire le vécu des individus faisant ou bénéficiant des SIAE. Si les enjeux sociaux sont à l'origine de l'IAE grâce aux acteurs de terrain, ces derniers semblent perdre le sens dans leur activité à la suite de cette marche forcée vers la priorité économique (Ibid.). A l'inverse, de nouveaux modes de gouvernance de l'IAE peuvent se concevoir, en adoptant une approche ascendante à travers “la réappropriation de la capacité d'élaboration critique, de décision et d'action/orientation par les publics accueillis” (Ibid., p.97).

1.1.3. L'expérimentation de l'EITI : articulation des dimensions personnelles et professionnelles dans l'accompagnement entrepreneurial

Les EITI, en tant qu'expérimentation récente du secteur de l'IAE, se veulent être des structures d'accompagnement entrepreneurial de personnes pour qui l'emploi salarié est difficilement compatible avec leur situation personnelle. Les stratégies d'accompagnement entrepreneurial des EITI, au sens de *strategy-as-practice* (Rouleau, 2013), sont les pratiques d'accompagnement des TIH développées par les chargés d'accompagnement en relation avec la mission sociale de l'organisation, et qui viennent en retour nourrir la compréhension de la mission sociale par l'organisation. Ces stratégies d'accompagnement entrepreneurial ne

peuvent se résumer à une dimension purement professionnelle, puisque “la particularité de l’entrepreneur est qu’il est avant tout motivé par des objectifs personnels et que son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire” (Jaouen, 2022, p.9). Les stratégies d’accompagnement entrepreneurial intègrent alors les aspirations du travailleur indépendant liées à son projet de vie, comme l’articulation entre sa vie personnelle et professionnelle ou son besoin “d’indépendance” et “d’accomplissement de soi”, “l’entreprise peut stagner et ne pas se développer, pourvu qu’elle permette à l’entrepreneur de réaliser ses priorités personnelles” (Ibid., p.10).

Les travailleurs indépendants en situation de handicap, par exemple, sont confrontés à des représentations culturelles négatives du handicap, qui nourrissent les préjugés et les comportements discriminants (Oliver, 1990). Ces représentations proviennent d’une vision du handicap en tant que tragédie personnelle, où la responsabilité de l’exclusion de l’individu des champs économiques et sociaux est attribuée à sa caractéristique déviante - sa “déficience” (Barnes & Oliver, 1993). Ainsi, le corps handicapé est considéré comme “invalidé”. Cette perspective dominante du handicap s’oppose au modèle social du handicap, une approche alternative qui a émergée dans les années 1980 (Oliver, 1983). Ce modèle conçoit le handicap comme une situation dans laquelle une caractéristique personnelle, tel que le fait de ne pas voir, entre en interaction avec un environnement incapacitant, comme un ascenseur non braille ou vocalisé. Aussi, l’inadaptation de la société aux caractéristiques individuelles des personnes en situation de handicap est-elle la cause principale des discriminations expérimentées par ces derniers, que l’on peut résumer sous le terme de validisme (Primerano, 2022). En se limitant aux questions économiques, les EITI accueillant des publics vulnérables, comme les travailleurs indépendants handicapés, risquent ainsi de restreindre leur

accompagnement en omettant des phénomènes sociaux auxquels sont confrontés les populations hétérogènes d'entrepreneurs (Calas et al., 2009).

1.2. MESURE D'IMPACT SOCIAL PAR LES INDICATEURS DE SORTIE : DÉPASSER LA LOGIQUE ÉCONOMICISTE PAR L'ANTICIPATION ?

1.2.1. Impact des SIAE et taux de sorties dynamiques : une logique économiciste

De manière notable, le secteur de l'insertion par l'activité économique n'échappe pas à la mesure de son impact social, qui lui est imposée par l'Etat. Cette évaluation passe par des indicateurs, les taux de sorties dynamiques, qui mesurent l'insertion professionnelle des personnes accompagnées au moment de leur sortie du programme d'accompagnement, en se concentrant sur des situations facilement identifiables comme l'obtention d'un CDI/CDD ou l'entrée en formation professionnalisante. La limite de l'évaluation par indicateurs est alors la simplification de l'impact, omettant des dimensions plus subtiles et complexes à mesurer (Stievenart & Pache, 2014). Ce risque est d'autant plus important que les effets de l'insertion par l'activité économique dépassent le cadre professionnel pour s'étendre à la sphère sociale de l'individu (Dufour, 2015).

En effet, le secteur de l'IAE était originellement orienté vers le développement d'une identité sociale et la création de lien chez le public accueilli, grâce notamment à l'activité économique (Semenowicz, 2018). Celle-ci représentait donc un moyen, plutôt qu'une fin. Or, la tendance s'est inversée avec l'institutionnalisation de l'IAE, menant à "une évaluation de l'efficacité des SIAE à l'aune de leurs taux d'insertion professionnelle à la sortie" (Ibid., p.176). En ce sens, l'activité économique se place désormais au centre de l'action des structures d'insertion, l'obligation de résultats (sortie de l'accompagnement avec une activité économique)

supplantant l'obligation de moyens (développer les conditions de l'activité économique) dans l'évaluation de leurs actions (Gianfaldoni & Rostaing, 2010). Cette transformation du secteur de l'IAE s'explique par une rationalisation budgétaire, où le financement des structures dépend de résultats quantifiables de leurs actions. On assiste ainsi à un "glissement des valeurs de solidarité vers des valeurs utilitaristes [qui] reflète un basculement des politiques sociales et de l'emploi au cours des quinze dernières années sous l'emprise idéologique de l'économisme libéral [...]" (Ibid., p.147-148).

En adoptant une logique économiciste dans la gestion des SIAE, les pouvoirs publics déprécient les effets psychologiques, sociaux et temporels produits par l'action des structures, ce qui entraîne inéluctablement une sous-évaluation des besoins de financement du secteur (Idem) ; par exemple, pour pouvoir recruter des assistants sociaux, des psychologues ou autres métiers ne se concentrant pas directement sur l'employabilité de l'individu accompagné. Par ailleurs, l'évaluation de l'efficacité de l'action des SIAE par des mesures d'insertion professionnelle stricto sensu transforme la mission sociale du secteur, en tentant de se conformer aux attentes des prescripteurs. Les objectifs de résultats liés aux taux de sorties dynamiques risquent de réduire les pratiques des acteurs à une mission de mise en conformité du public accompagné aux critères d'employabilité (Balzani, 2022).

1.2.2. Dimensions sociales de l'accompagnement : enjeux de pertinence et d'efficacité

La complexité est intrinsèque à l'évaluation de l'impact social, puisque les phénomènes sociaux sont eux-mêmes le résultat de multiples facteurs difficilement exhaustifs. Le secteur de l'IAE est particulièrement concerné par cette multifactorialité, comme l'expliquent Stievenart & Pache (2014, p.81) : *"Prenons l'exemple d'une entreprise d'insertion dont la vocation est de réinsérer dans la vie professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Elle*

accompagne au quotidien des personnes aux parcours uniques, cumulant de nombreuses difficultés (logement, santé, analphabétisme, etc.). Son action peut avoir des conséquences sur le bien-être de ces salariés en insertion (accès à un logement, traitement d'un problème de dépendance, accès à un emploi, etc.), sur leur entourage (meilleures conditions de vie pour leurs enfants, etc.) et sur les dépenses publiques (économies de prestations sociales, etc.). A plus grande échelle, plusieurs entreprises sur ce même champ peuvent avoir un effet, positif ou négatif, sur le chômage et, de manière plus abstraite, sur la cohésion sociale". En ce sens, la mesure d'impact se traduit par une priorisation de certaines informations sur d'autres. Dans le cas de l'IAE, la situation professionnelle de l'individu à la sortie de l'accompagnement est l'indicateur privilégié par les pouvoirs publics, reflétant un intérêt spécifique pour l'employabilité immédiate.

La question est alors de savoir si l'employabilité immédiate des individus accompagnés traduit de manière pertinente leur situation d'insertion. Pour ce faire, deux enjeux de l'évaluation d'impact social sont à considérer : le premier est l'évaluation de la pertinence de l'action sociale, le second est l'évaluation de l'efficacité de l'action sociale (Ibid.). Comme l'illustre le tableau 1, la pertinence renvoie à la correspondance entre la mission sociale de l'organisation et ses activités, alors que l'efficacité se concentre sur l'écart entre les objectifs et les réalisations. Dans le cas de l'IAE, la pertinence et l'efficacité sont directement liées, puisque la mesure d'impact est prédéterminée par le financeur pour évaluer l'efficacité de l'action, définissant de fait la pertinence comme la correspondance entre les activités de la SIAE et l'employabilité immédiate des individus accompagnés.

Tableau 1. Extrait des enjeux, objectifs et questions évaluatives d'après Stievenart & Pache (2014, p.85).

Enjeux	Objectifs	Questions évaluatives (exemples)
<i>Pertinence</i>	Valider les besoins sociaux et la réponse apportée, pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social	<p>Les besoins des bénéficiaires ont-ils changé ?</p> <p>Les objectifs de l'entreprise sociale y sont-ils toujours adaptés ?</p> <p>La difficulté du projet à se développer peut-elle s'expliquer par une mauvaise compréhension du problème social ?</p> <p>Observe-t-on une convergence entre ce que l'entreprise sociale pense apporter à ses bénéficiaires et la perception de ces derniers ?</p>
<i>Efficacité</i>	Mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser	<p>A-t-on atteint les objectifs de résultat fixés ?</p> <p>Comment ont-ils évolué depuis l'an passé ?</p> <p>Où se situe l'entreprise sociale par rapport aux résultats des autres acteurs de son secteur ?</p> <p>Dans quels domaines les progrès des bénéficiaires sont-ils les plus importants ?</p>

1.2.3. Repenser la mesure d'impact social : l'anticipation comme critère d'évaluation ?

En s'intéressant uniquement à l'employabilité immédiate des personnes accompagnées au moment de leur sortie, la mesure d'impact social s'attribue un effet dont elle n'est pas certaine d'être la cause ; comme nous l'avons évoqué plus haut, ce type d'indicateurs fait abstraction de la complexité au coeur de l'impact social. D'ailleurs, lorsque l'on se concentre sur le cas des EITI, l'évaluation de l'impact social par les taux de sorties dynamiques est d'autant plus biaisée que la relation entre accompagnement entrepreneurial et performance financière des

entrepreneurs n'est pas établie par la littérature, celle-ci prônant une évaluation plus qualitative en s'intéressant notamment à la contribution de l'accompagnement dans l'apprentissage de l'entrepreneur (Messeghem et al., 2013). Par exemple, le concept de *distance travelled* nous éclaire sur le chemin parcouru entre la situation initiale de la personne et ses réalisations personnelles en fin d'accompagnement (Bibeau & Meilleur, 2022). L'impact de l'accompagnement se mesure alors en contexte, c'est-à-dire en prenant en compte les spécificités de parcours de chaque personne accompagnée.

Par ailleurs, l'évaluation a lieu au seul moment de la sortie, adoptant une temporalité restreinte, alors que la littérature s'accorde sur l'aspect long-termiste de l'impact social et le manque de recherche à cet égard (Williams et al., 2023). Cette temporalité long-termiste couplée au double objectif des structures de l'IAE, c'est-à-dire l'insertion économique et sociale des populations accompagnées, nous amènent à explorer la littérature sur l'anticipation comme mesure d'évaluation du développement de la capacité d'agir des personnes (Poli, 2015). La "capacité d'agir", un concept provenant de la théorie des *capabilities* d'Amartya Sen (1993), fait référence à la possibilité pour un individu d'agir dans une situation donnée. Cette possibilité repose sur l'accès aux ressources nécessaires, et sur l'adéquation entre ces ressources et les aspirations personnelles de l'individu (Véro & Zimmerman, 2018). Afin qu'une personne soit en capacité d'agir, elle doit donc disposer des moyens matériels ou immatériels nécessaires à l'action, mais également d'être en mesure de mobiliser ces moyens en fonction de ses propres ambitions.

Ainsi, d'après Poli (2015), la capacité d'agir ne peut se développer qu'en anticipant l'espace de liberté de l'individu concerné, pour ne pas contraindre la capacité d'agir de la personne sur le long-terme et "*s'assurer que le futur sera meilleur que le présent*" (Poli, 2015:111). Ici, la

notion de “meilleur” est dépendante des valeurs de l’individu, car pour Poli (2010:12) *“si le système évalue sa propre évolution comme positive (selon ses propres critères), il maintiendra ses schémas comportementaux ; à l’inverse, si le système évalue sa propre évolution comme négative, il peut chercher à modifier ses schémas comportementaux afin d’éviter l’apparition des résultats négatifs anticipés”*. Les pratiques d’anticipation, par leur nature normative, revêtent ainsi une forme intrinsèque de responsabilité (Arnaldi et al., 2020). De ce fait, Poli suggère de développer une *“familiarité avec les processus d’anticipation”* (Ibid., p.110), notamment en développant la capacité des personnes à anticiper leur propre futur, aussi appelée *futures literacy* (Miller et al., 2018), et donc à adapter leurs actions présentes en fonction de leurs représentations d’un futur désirable ou indésirable.

En termes organisationnels, les pratiques d’anticipation des parties prenantes des organisations peuvent être analysées pour évaluer l’action stratégique, et notamment les capacités ou les incapacités de l’organisation à s’adapter à des facteurs multidimensionnels émergeant au cours du temps (Roubelat, 2016). Nous nous interrogeons alors sur l’apport potentiel de l’évaluation des pratiques d’anticipation pour enrichir la mesure d’impact social des stratégies d’accompagnement entrepreneurial des entreprises d’insertion par le travail indépendant (EITI).

2. MÉTHODOLOGIE

Analyser les pratiques d’anticipation dans le processus d’accompagnement des EITI pourrait ainsi nous permettre d’enrichir notre compréhension de l’impact des EITI sur le public accompagné, en incluant des dynamiques sociales, personnelles et temporelles absentes de la mesure d’impact par indicateurs de sortie. Notre recherche se construit à partir de la question suivante :

Dans quelle mesure l'évaluation des pratiques d'anticipation pourrait-elle enrichir la mesure d'impact des stratégies d'accompagnement entrepreneurial des EITI ?

2.1. CONTEXTE

Notre recherche s'intéresse au secteur de l'Insertion par l'Activité Economique, et plus spécifiquement à l'expérimentation d'une nouvelle forme de SIAE : les entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI), par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, expérimentation reconduite à nouveau pour 3 ans lors du projet de loi de finances pour 2024. Ces structures sont gérées par des entités privées et financées par le ministère du travail. Les EITI se destinent à accueillir des publics dont la situation personnelle est difficilement compatible avec le salariat, qui bénéficient alors d'un accompagnement économique et social pour développer leur activité indépendante. L'accompagnement a une durée maximum de 24 mois et est gratuit pour la personne accompagnée.

L'efficacité de l'accompagnement est évaluée par l'administration à partir des taux de sorties dynamiques. Dans le cadre de l'expérimentation, ces taux de sorties dynamiques ne conditionnent pas le financement public reçu par l'EITI. Les taux de sorties dynamiques sont calculés à partir du nombre de sorties considérées dynamiques par rapport au nombre total de sorties. Les motifs de sortie dynamique et les motifs de sortie négative sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2. Les motifs de sorties dynamiques et de sorties négatives

Sorties dynamiques		Sorties négatives
<i>Sorties de l'EITI avec poursuite de l'activité indépendante :</i>	<i>Sorties de l'EITI sans poursuite de l'activité indépendante :</i>	
Sortie avec chiffre d'affaires supérieur à 70% du salaire médian mensuel Création d'entreprise	Formation professionnalisante CDD/CDI	Inactif Chômage

2.2. ETUDE DE CAS SIMPLE ENCASTRÉ : TIH BOOSTER

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé la méthode de l'étude de cas, car nous nous intéressons à un phénomène contemporain dans son contexte réel (Yin, 2014). L'étude de cas requiert donc la collecte de diverses sources de données et leur triangulation (Barlatier, 2018), afin de comprendre comment le phénomène fonctionne dans son contexte (Eisenhardt, 1989). Notre cas est celui du programme TIH Booster de l'entreprise sociale Linklusion, salariant environ 40 personnes. Le programme TIH Booster dispose de 16 EITI dans 16 départements différents. Les 22 chargés d'accompagnement du programme TIH Booster sont épaulés par une équipe de deux personnes spécialisées dans les démarches sociales et par une coach. La particularité du programme est qu'il accompagne exclusivement des personnes ayant le statut de travailleur indépendant handicapé (TIH) - pour ce faire, la personne doit avoir une reconnaissance administrative du handicap et être travailleur indépendant. Nous sommes ainsi en présence d'un cas extrême (Yin, 2014), ce qui nous permet de mettre en lumière des dynamiques qui pourraient être moins visibles dans un cas ordinaire de l'EITI. L'objectif de la recherche n'est pas de généraliser nos observations à

d'autres cas dans l'immédiat, mais d'enrichir notre compréhension théorique d'un phénomène peu exploré.

Par ailleurs, si notre unité d'analyse est le programme TIH Booster, nous avons réalisé une étude de cas simple encadré, c'est-à-dire que notre cas présente des sous-unités d'analyse qui permettent de l'éclairer plus en détail (Yin, 2014). Le cas de TIH Booster se découpe en 9 sous-cas, afin d'explorer les différents motifs de sortie de l'accompagnement. L'échantillon de cas, comme le montre le tableau 3, comprend donc deux sorties en poursuite de l'activité indépendante avec un chiffre d'affaires supérieur à 70% du salaire médian mensuel (sous la dénomination CA au sein du tableau 3), une sortie en création d'entreprise, deux sorties en formation professionnalisante, une sortie en embauche en CDD, une sortie en embauche en CDI, deux sorties en inactif. Les situations de handicap ne sont pas spécifiées afin de préserver au maximum l'anonymat des personnes interrogées.

Tableau 3. Échantillon des sous-cas de l'étude de cas encadré.

Identité	Activité indépendante	Début de l'accompagnement	Fin de l'accompagnement	Chargé d'accompagnement	Motif de sortie
TIH01	Créatrice de mode	11/01/2022	31/01/2024	ACC01	Formation
TIH02	Formateur et copywriting	22/09/2021	31/01/2023	ACC02	CDD
TIH03	Naturopathe	10/05/2021	01/06/2023	ACC03	Création d'entreprise
TIH04	Kinésithérapeute	19/01/2021	20/01/2023	ACC04	Inactif
TIH05	Coach bien-être	05/09/2022	31/12/2023	ACC02	Inactif

TIH06	Consultant accessibilité numérique	12/03/2021	11/03/2023	ACC05	CA
TIH07	Masseuse	23/11/2022	30/11/2023	ACC06	CDI
TIH08	Vente de véhicules	04/07/2022	04/09/2023	ACC07	CA
TIH09	Infographiste	27/12/2022	01/06/2024	ACC08	Formation

La collecte de données a été réalisée dans un premier temps par un entretien semi-directif avec le TIH, dont le guide d'entretien peut être consulté en annexe (annexe A), soit 9 entretiens. Les entretiens ont duré en moyenne 1h03, pour un total de 9h35. Ensuite, un entretien semi-directif a également été réalisé avec le chargé d'accompagnement afin de compléter les informations recueillies, dont le guide d'entretien est également disponible en annexe (annexe B), soit 9 entretiens. Les chargés d'accompagnement pouvaient consulter leurs notes sur le TIH afin d'appuyer leur propos pendant l'entretien. Les entretiens ont duré en moyenne 33 minutes, pour un total de 5 heures. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits mot à mot. Enfin, les documents internes à l'organisation concernant chaque TIH ont été consultés, notamment le formulaire d'entrée du programme renseignant leur situation économique et sociale. Après avoir formalisé une synthèse écrite de chaque sous-cas représentant environ 5 pages par sous-cas, les éléments liés à l'anticipation et/ou à l'indicateur de sortie ont été identifiés et analysés à la lumière de chaque sous-cas, puis mis en relation aux autres sous-cas.

3. RÉSULTATS

Les résultats de notre étude de cas sont présentés par motif de sortie, afin de mettre en lumière les pratiques d'anticipation lors de l'accompagnement du TIH dans le contexte de l'évaluation d'impact par indicateur de sortie.

3.1. LES SORTIES DYNAMIQUES AVEC POURSUITE DE L'ACTIVITÉ INDÉPENDANTE

Dans cette première partie, nous présentons les sous-cas de TIH06 et TIH08, dont la sortie est avec un chiffre d'affaires supérieur à 70% du salaire médian mensuel, ainsi que le sous-cas de TIH03, dont le motif de sortie est une création d'entreprise.

TIH06 a bénéficié d'un accompagnement axé sur le développement progressif de son activité et sur la compensation du handicap pour élargir sa capacité d'agir, ce qui lui a permis de passer d'une gestion au jour le jour à une anticipation stratégique de son développement économique. Sa chargée d'accompagnement et lui ont ainsi pu concentrer la fin de l'accompagnement sur la préparation aux enjeux futurs de son développement économique. En consolidant son expertise et ses partenariats avec des organisations publiques, il a pu envisager de nouvelles perspectives de croissance, comme un service de développement web accessible. Son accompagnement lui a également permis de mettre en place des solutions de compensation du handicap, comme le recours à l'aide humaine pour prospecter de potentiels clients sur des salons spécialisés - ces situations lui semblant auparavant inenvisageables en raison de son handicap.

Lors de son entrée dans le programme d'accompagnement, TIH08 disposait déjà d'une stabilité économique, l'accompagnement ayant pour objectif premier le développement de sa

capacité d'agir de manière durable en aménageant son poste de travail. En effet, la situation de handicap de TIH08 favorise sa fatigabilité et des douleurs physiques. Une fois ce constat établi, la chargée d'accompagnement a proposé à TIH08 de faire intervenir un ergothérapeute pour évaluer les adaptations de poste possible sur son lieu de travail. La chargée d'accompagnement a contacté Cap Emploi, qui a fait la demande de financement auprès de l'AGEFIPH des équipements recommandés par l'ergothérapeute, notamment l'achat d'un fauteuil ergonomique et la réorganisation de l'espace de travail. La chargée d'accompagnement a supervisé les démarches administratives et s'est assurée que les comptes-rendus d'intervention correspondaient bien aux besoins exprimés. Ces ajustements ont apporté un soulagement significatif à TIH08, réduisant la fatigue et améliorant son confort quotidien. A la suite de ces démarches, la fin de l'accompagnement a été actée de manière consensuelle.

TIH03 était au tout début de son parcours entrepreneurial quand il est entré dans le programme d'accompagnement, ce dernier lui permettant de construire un business plan sur le long terme, sans pour autant pouvoir le confronter à l'épreuve du réel. La stratégie adoptée pendant l'accompagnement s'est rapidement orientée vers le développement d'une offre B2B. En effet, du fait de ses limitations physiques, le modèle initial axé sur les consultations en naturopathie s'avérait peu viable financièrement. Le travailleur a ainsi dû penser à un modèle économique qui lui permette de concilier ses ambitions de qualité, ses contraintes physiques et la rentabilité. Cette stratégie, identifiée dès le début avec sa chargée d'accompagnement, est en cours de développement, et lui apporte une certaine sérénité quant à la viabilité de son projet à long terme. Cependant, la sortie du programme d'accompagnement laisse entrevoir certaines lacunes dans l'impact sur le long-terme, malgré une expérience globalement positive pour le travailleur indépendant. La sortie est considérée comme dynamique par

l'administration car TIH03 a effectivement pu créer son entreprise. Pour autant, la pérennité de l'activité indépendante est remise en question face à l'épreuve du réel qui commence après l'accompagnement. Consciente de la vulnérabilité du travailleur en début de développement d'entreprise, la chargée d'accompagnement a fait des efforts pour trouver des relais, notamment en le mettant en relation avec l'association H'up, qui propose un accompagnement aux entrepreneurs en situation de handicap.

En somme, pour les sorties dynamiques avec poursuite de l'activité indépendante, plusieurs éléments liés à l'absence d'anticipation dans la mesure d'impact de l'accompagnement sont à relever. Premièrement, l'indicateur de sortie ne prend pas en compte la dimension stratégique dans le développement de l'entreprise, qui vise notamment à préparer le futur de l'activité, notamment dans le cas de TIH06 et TIH03. L'indicateur de sortie ne prend pas non plus en compte le développement pérenne de la capacité d'agir du TIH grâce à la mise en place d'aménagements liés à la situation de handicap, comme pour TIH06 et TIH08. Enfin, la transition entre la création d'entreprise et la poursuite de l'activité indépendante au moment de la sortie, comme dans le cas de TIH03, est également écartée par les indicateurs de sortie.

3.2. SORTIES DYNAMIQUES AVEC ARRÊT DE L'ACTIVITÉ INDÉPENDANTE

Nous présentons les sous-cas de TIH01 et TIH09, dont le motif de sortie est la formation professionnalisante, ainsi que le sous-cas de TIH02, sortie en CDD, et TIH07, sortie en CDI.

L'accompagnement de TIH01 s'est principalement concentré sur le développement de sa capacité d'agir en compensant sa situation de handicap, ce qui impacte directement son activité professionnelle et sa vie personnelle. En termes professionnels, l'activité de TIH01 nécessite des déplacements réguliers avec son matériel de couture pour se rendre chez ses

clients, produisant une grande fatigue chez elle à cause des transports en commun. Une demande de financement de transport par taxi a donc été déposée auprès de l'AGEFIPH après l'identification de ce frein. La chargée d'accompagnement de TIH01 a également identifié une problématique liée à son logement, car celui-ci lui sert d'atelier de couture mais n'est pas adapté à son activité ni à son handicap. Une demande a été faite auprès de la MDPH afin d'aménager son habitation. La problématique de logement est à l'intersection du privé et du professionnel, puisque son espace personnel lui sert d'atelier de travail. L'accompagnement de TIH01 s'est également concentré sur ses difficultés d'organisation dans sa vie professionnelle et personnelle, grâce à la mise en place d'un planning qui l'a aidée, d'après elle, dans la gestion de son temps. Enfin, de manière plus surprenante, l'accompagnement de TIH Booster, lui a permis de se remobiliser dans sa vie personnelle. En effet, les réponses apportées à ses problématiques sociales, l'acquisition de nouvelles compétences dans la gestion de son temps et l'échange régulier avec sa chargée d'accompagnement autour de ses difficultés personnelles ont augmenté sa capacité d'agir, ce qui lui a "donné les clefs" pour s'occuper de sa santé mentale grâce à l'initiation d'un suivi psychologique juste après sa sortie de l'accompagnement. Sa sortie en tant que formation professionnalisante est circonstancielle, car TIH09 avait décidé de suivre une formation en anglais sans lien direct avec son activité professionnelle.

TIH09, quant à lui, a bénéficié d'un aménagement du poste de travail pérenne grâce à son accompagnement. En effet, TIH09 est en fauteuil roulant et rencontre des douleurs dues à un matériel d'assise inadapté. Son chargé d'accompagnement a signalé cette difficulté à Cap Emploi afin d'enclencher le processus d'aménagement, il a également collaboré avec le conseiller de Cap Emploi pour assurer le suivi et la coordination des démarches auprès de l'AGEFIPH. TIH09 a ainsi pu bénéficier de l'ajout d'une assise à mémoire de forme sur son

siège ergonomique, ainsi que d'un second bras articulé pour réduire les contraintes de motricité. Les adaptations ont permis d'améliorer le confort et l'efficacité au travail sans nécessiter le remplacement complet du matériel. L'accompagnement de TIH09 a pris fin un an avant la fin des deux ans car celui-ci s'est engagé au sein d'une formation certifiante de motion designer 3D. Cette décision n'est pas en lien direct avec son accompagnement, puisque TIH09 souhaitait principalement utiliser son compte CPF avant la mise en place de changements législatifs modifiant les modalités d'utilisation du compte.

TIH02 perçoit l'accompagnement dont il a bénéficié avec TIH Booster comme ayant eu un effet maïeutique, l'amenant progressivement à accoucher de son projet de retour vers le salariat et lui permettant d'anticiper de nouveaux futurs professionnels. En effet, face aux difficultés qu'il a pu rencontrer dans son parcours entrepreneurial, les discussions régulières avec son chargé d'accompagnement lui ont permis de réaliser que les conditions du travail indépendant ne correspondaient pour l'instant pas à ses attentes professionnelles. En reconnaissant les effets positifs de son expérience entrepreneuriale sur sa trajectoire professionnelle, TIH02 n'a pas considéré l'arrêt du travail indépendant pour le salariat comme un échec et il a ainsi gagné en estime de soi. De fait, ce gain dans sa valeur personnelle a résulté en une ouverture du champ de possibles pour son avenir professionnel. TIH02 a ainsi réalisé qu'il pouvait être proactif dans son projet de vie, sans subir des situations professionnelles qui ne correspondaient pas à ses aspirations. Il envisage désormais des futurs professionnels auxquels, d'après lui, il n'aurait pas pu penser sérieusement avant l'accompagnement.

A la suite de l'accompagnement, TIH07 a trouvé un emploi en CDI dans le domaine de son activité indépendante, qui s'est révélée être en inadéquation avec sa situation de handicap sur

le long-terme. En basse saison, elle devait passer de longues heures sans activité, ce qui empiétait sur sa santé mentale. En haute saison, TIH07 était épuisée par des journées de travail interminables, avec des douleurs physiques croissantes, menant à un arrêt maladie pour paralysie du bras droit et blocage du dos. La situation a provoqué une grande souffrance psychologique chez elle, lui faisant regretter la condition de travailleur indépendant qui lui permettait de gérer ses horaires de travail en fonction de ses besoins spécifiques. La sortie “dynamique” s’est donc transformée en une situation de détérioration de sa santé. Sa chargée d’accompagnement avait d’ailleurs émis une inquiétude face à l’incompatibilité potentielle du handicap de TIH07 avec des horaires fixes à temps plein dans un emploi salarié. Pour autant, selon TIH07 et sa chargée d’accompagnement, l’accompagnement lui a permis de prendre conscience de ses capacités professionnelles et de prendre confiance en elle, ce qui lui fait envisager la possibilité de reprendre une activité indépendante malgré les difficultés qu’elle vit actuellement dans son emploi salarié.

On remarque que les motifs de sortie mobilisés peuvent s’avérer circonstanciels et ne pas refléter l’impact de l’accompagnement en tant que tel, comme c’est le cas pour TIH01 et TIH09 dont la poursuite en formation résulte d’un choix indépendant du processus d’accompagnement. Par ailleurs, le motif de sortie ignore les pratiques de développement de la capacité d’agir mobilisées par les chargés d’accompagnement, spécifiquement celles destinées à compenser ou éliminer de manière pérenne les situations de handicap expérimentées par les entrepreneurs accompagnés, comme pour TIH01 et TIH09. Enfin, les indicateurs de sortie ne permettent pas d’identifier le développement de la capacité à anticiper de nouveaux futurs professionnels chez les personnes accompagnées, comme TIH02 et TIH07.

3.3. SORTIES NÉGATIVES

Dans cette dernière partie, nous présentons les sous-cas de TIH04 et TIH05, dont le motif de sortie est inactif.

Si TIH04 a été déclarée inactive dans sa sortie car elle ne générait pas assez de chiffres d'affaires, elle continue d'essayer de développer son activité grâce à l'anticipation de sa chargée d'accompagnement. En effet, avant la fin de l'accompagnement, celle-ci a préparé une transition structurée en définissant un plan d'actions pour les six mois suivants la fin de l'accompagnement, notamment à travers des listes de prospects et des objectifs de communication. TIH04 bénéficie désormais d'un accompagnement BGE ; elle estime que l'accompagnement avec TIH Booster l'a préparée progressivement pour entrer dans une phase plus technique et orientée vers les résultats avec la BGE.

Le soutien de son chargé d'accompagnement a été déterminant pour TIH05 pour croire à son projet de vie et se projeter dans le futur. L'accompagnement entrepreneurial, dans ce cas, dépasse largement la seule dimension économique et rencontre une dimension existentielle. Pour TIH05, abandonner son projet entrepreneurial équivaut à abandonner ses espoirs d'insertion dans la société, allant jusqu'à des pensées suicidaires. L'accompagnement de TIH05 a ainsi eu un impact positif sur son moral et lui a permis de croire en la possibilité de progresser, même lentement, malgré les difficultés associées à son handicap. Pour autant, on peut se questionner sur le poids d'une telle responsabilité pour le chargé d'accompagnement.

Le motif de sortie inactif, considéré comme une sortie négative, omet les pratiques d'anticipation des chargés d'accompagnement afin d'assurer la continuité d'un accompagnement après la sortie, comme ce fût le cas pour TIH04 qui développe toujours son

activité indépendante. Enfin, dans le cas de TIH05, l'indicateur de sortie ne reconnaît pas le développement d'une capacité à anticiper de nouveaux futurs professionnels, mais également personnels, répondant à un besoin existentiel pour la personne accompagnée.

4. RÉSULTATS

4.1. REPENSER LA PERTINENCE DE LA MESURE D'IMPACT PAR LES TAUX DE SORTIES DYNAMIQUES

La pertinence, en tant que critère de l'impact social, renvoie à la correspondance entre la mission sociale de l'organisation et ses activités (Stievenart & Pache, 2014). Les SIAE, depuis la transformation néolibérale de l'action publique (Semenowicz, 2018), sont donc tenues d'organiser leurs activités autour de l'objectif de sortie de l'accompagnement avec une activité économique immédiate. Pour autant, la pertinence même de la mission sociale est questionnable, en ce sens où la poursuite d'une activité économique à la sortie de l'accompagnement dépend de facteurs pluriels dépassant le cadre temporel de la fin de l'accompagnement.

En effet, les chargés d'accompagnement mobilisent des pratiques d'anticipation tout au long du processus d'accompagnement afin de maximiser la viabilité du projet après la sortie, tentant ainsi de réconcilier les critères gestionnaires imposés aux SIAE (Balzani, 2022) à l'objectif originel d'insertion de l'IAE (Semenowicz, 2018) dans leurs stratégies d'accompagnement entrepreneurial. Cette viabilité économique, c'est-à-dire la dimension durable de l'activité indépendante, est absente de la mesure d'impact par les indicateurs de sortie, qui se limite à la situation économique le jour de la sortie du programme d'accompagnement. Malgré cette absence du temps long dans l'évaluation de leurs actions, les chargés d'accompagnement anticipent d'eux-mêmes le futur de l'activité indépendante et préparent celui-ci avec la personne accompagnée dans la mesure du possible, comme dans les

cas de TIH06 et TIH03. Ces deux cas représentent pourtant des situations positives d'après la mesure d'impact de l'administration. Le besoin des personnes accompagnées de développer leur capacité d'agir future lors de l'accompagnement questionne alors la pertinence de l'impact social (Stievenart & Pache, 2014), non pas à cause d'une insuffisance des activités de la structure par rapport à la mission sociale, mais bien à cause d'une insuffisance de la mission sociale par rapport aux activités de la structure.

La mesure d'impact social par les taux de sortie dynamique nous interroge également face aux défis spécifiques du public accueilli, ici les travailleurs indépendants handicapés. Notamment, les enjeux d'aménagement de la situation de handicap sont une dimension à part entière de l'accompagnement. Ces sujets sont abordés tout au long de l'accompagnement, car la situation de handicap peut limiter la capacité du TIH à développer son activité économique, parfois car elle l'empêche d'accéder à une pratique entrepreneuriale, comme la prospection, ou parce qu'elle aggrave une situation sociale difficile, comme un logement inadapté. Face à ces barrières d'accès, l'accompagnement se concentre sur la mise en place de solutions afin de compenser la limitation expérimentée par le travailleur indépendant. Dans tous les cas observés, les solutions adoptées ont été le résultat d'une concertation entre le TIH, son chargé d'accompagnement et des parties prenantes externes (Cap Emploi, assistant social, AGEFIPH, ergonome) afin de développer la capacité d'agir du TIH de manière pérenne, allant jusqu'à modifier son logement comme dans le cas de TIH01. L'espace de travail est transformé, comme pour TIH08 et TIH09, ou un financement est débloqué afin d'obtenir une aide humaine ponctuelle, comme pour TIH06, donnant ainsi au TIH la capacité d'anticiper de nouveaux futurs grâce à ce nouvel espace de liberté d'action.

Pour aménager les situations de handicap des TIH, les chargés d'accompagnement adoptent donc des pratiques d'anticipation qui visent à donner aux TIH des ressources mobilisables après la sortie de l'accompagnement. Pour autant, les indicateurs de sortie ne prennent ni en compte les actions liées à la levée des barrières d'accès des TIH, ni la dimension durable de ces actions. Il apparaît alors pertinent de se questionner sur la compatibilité entre la charge de travail liée à l'atteinte des objectifs définis par l'administration, soit le développement d'une activité économique à la sortie, et celle visant à développer la capacité d'agir immédiate et future de la personne accompagnée - les heures de travail dans ce dernier cas n'étant pas valorisées par l'administration. Ainsi, comme le soulignent Gianfaldoni & Rostaing (2010), la logique économiciste privilégiée par les pouvoirs publics dans la mesure d'impact social des EITI sous-évalue les besoins de financement du secteur en excluant les effets psychologiques, sociaux et long-termistes produits par l'accompagnement. En outre, un cas tel que celui de TIH04 est considéré comme une sortie négative, alors que la TIH continue de développer son activité indépendante après sa sortie grâce aux pratiques d'anticipation de sa chargée d'accompagnement. Comme nous en avertit Balzani (2022), la mesure d'impact par les taux de sorties dynamiques risque de transformer les stratégies d'accompagnement entrepreneurial vers une conformité stricte aux indicateurs de sorties dynamiques, ce qui éliminerait des pratiques d'accompagnement pourtant bénéfiques pour des cas comme TIH04.

4.2. UNE MESURE D'IMPACT ÉLARGIE : ASPIRATIONS, RESSOURCES FUTURES ET CAPACITÉS D'ACTION STRATÉGIQUE

En remettant en question la pertinence de la mesure d'impact social des EITI par les indicateurs de sorties, nos résultats nous invitent à formuler une mission sociale plus appropriée aux stratégies d'accompagnement entrepreneurial observées. A travers la lecture de Poli (2015) sur la capacité d'agir, dans le sens où celle-ci ne peut être développée qu'en

anticipant son développement, nous proposons de concevoir la mission sociale des EITI comme le développement de la capacité d'agir présente et future des personnes accompagnées, en construisant les stratégies d'accompagnement entrepreneurial autour de deux dimensions : 1) le développement des conditions de l'activité indépendante en donnant à la personne accompagnée accès aux ressources nécessaires selon ses aspirations, et 2) la capacité à mobiliser ces ressources dans le temps long.

A partir de cette nouvelle conception de la mission sociale des EITI afin d'améliorer la pertinence de l'impact social, nous approfondissons notre réflexion en explorant l'efficacité de l'évaluation de l'impact social, qui concerne l'écart entre les objectifs et les réalisations (Stievenart & Pache, 2014). L'évaluation de la capacité à mobiliser des ressources dans le temps long est particulièrement intéressante car elle requiert des personnes accompagnées qu'elles soient en mesure d'anticiper leur futur (Miller et al, 2018). Cette capacité permet aux personnes accompagnées de se réapproprier leur projet de vie ; la relation entre travail et projet de vie étant d'autant plus exacerbée dans le cas des entrepreneurs (Jaouen, 2022). Dans le cas de TIH02 et TIH07, les résultats mettent notamment en avant le développement d'une capacité à anticiper de nouveaux futurs possibles au niveau professionnel, leur ouvrant des champs des possibles pour leur projet de vie. Pour TIH05, la capacité à anticiper de nouveaux futurs lui a permis de répondre en partie à une détresse existentielle, qui l'empêchait de se projeter dans l'avenir, allant jusqu'à penser au suicide. Aussi, si l'on peut envisager d'évaluer la capacité d'agir future grâce à des mesures longitudinales classiques, le fait d'évaluer l'évolution de la capacité d'anticipation des personnes accompagnées pourrait également s'avérer pertinent.

Afin de mesurer de manière plus approfondie l'écart entre les objectifs initiaux et les réalisations concrètes, l'évaluation pourrait s'appuyer sur deux dimensions clés. La première concerne le chemin parcouru entre les aspirations exprimées au début de l'accompagnement et les ressources développées lors de l'accompagnement pour les atteindre (Bibeau & Meilleur, 2022). Ces aspirations ne se limitent pas uniquement aux objectifs quantifiables du travail indépendant, comme le développement d'un chiffre d'affaires, mais englobent également des dimensions telles que la compensation du handicap pour améliorer les conditions de travail, la mise à l'épreuve de la viabilité de l'activité indépendante, ou encore l'accès à des aides sociales. Une telle évaluation permettrait de comprendre dans quelle mesure l'accompagnement a su répondre aux besoins spécifiques de chaque travailleur indépendant et l'a aidé à progresser vers ses aspirations initiales. La seconde dimension de cette évaluation repose sur l'analyse des aspirations exprimées au moment de la sortie du programme et les ressources débloquées au cours de l'accompagnement qui permettront à l'entrepreneur d'agir vers ses nouvelles aspirations. Par exemple, cela pourrait inclure la mise en place d'aménagements durables liés à la situation de handicap, l'acquisition de compétences transférables, ou encore l'ouverture du champ des possibles professionnels. A l'inverse des taux de sorties dynamiques réduisant l'objet des stratégies d'accompagnement entrepreneurial à la situation économique au moment de la sortie, cette mesure d'impact pourrait développer l'impact des EITI en élargissant leur champ d'action à la future capacité d'agir des entrepreneurs accompagnés. Ainsi, l'intégration de l'anticipation à la mesure d'impact participerait à développer les capacités d'action stratégique des EITI, comme le souligne Roubelat (2016).

CONCLUSION

Le cadre conceptuel développé par Poli (2015) à partir des *capabilities* d'Amartya Sen (1993) nous a amené à questionner la pertinence et l'efficacité de la mesure d'impact des EITI par les taux de sorties dynamiques. En nous intéressant aux pratiques d'anticipation des parties prenantes des stratégies d'accompagnement entrepreneurial, nous avons remis en cause un cadre d'analyse limité à l'insertion économique immédiate des personnes accompagnées, identifiant une inadéquation entre les critères de gestion imposés et les pratiques observables. Le concept de capacité d'agir intègre les aspirations de la personne accompagnée, c'est-à-dire le futur désirable qu'elle anticipe, et les moyens mis en place pour aller vers celui-ci, permettant ainsi une lecture personnalisée et multidimensionnelle des problématiques à aborder lors de l'accompagnement, comme les facteurs sociaux, personnels, psychologiques ou environnementaux. Les stratégies d'accompagnement entrepreneurial peuvent ainsi développer les conditions permettant à la personne accompagnée d'agir vers ses aspirations professionnelles et personnelles au cours du temps. En adoptant le concept de capacité d'agir, ce sont également les capacités d'action stratégique des EITI qui s'élargissent grâce à une ouverture de leur mission sociale. Aussi, notre recherche génère-t-elle de nouvelles perspectives pour la mesure d'impact des EITI, en l'orientant vers l'évaluation de la capacité d'agir présente et future des entrepreneurs accompagnés.

La recherche gagnerait à se poursuivre par la duplication de notre étude dans un autre cas afin de confronter nos résultats. Par ailleurs, il nous apparaît crucial de continuer la recherche en formalisant et en expérimentant ce cadre d'évaluation de l'action des EITI, afin de dépasser les logiques purement économiques dans l'accompagnement d'entrepreneurs aux trajectoires complexes. En ce sens, l'anticipation de la capacité d'agir peut s'avérer être un levier pour favoriser le développement de pratiques responsables (Arnaldi et al., 2020). A titre

d'exemple, en anticipant la situation des générations futures, les employés d'une entreprise d'ingénierie hydraulique ont transformé les critères d'évaluation de leur stratégie R&D en mettant l'accent sur les enjeux technologiques, environnementaux et sociaux, et en délaissant les indicateurs commerciaux (Hara et al., 2025). Ainsi, de manière plus globale, la recherche sur l'anticipation dans l'évaluation de l'action stratégique pourrait participer au courant de recherche émergent sur les futurs responsables, en mettant en exergue l'aspect multidimensionnel et durable de nos actions présentes (Fuller et al., 2024).

BIBLIOGRAPHIE

Arnaldi, S., Eidinow, E., Siebers, J., & Wangel, J. (2020). Wisdom, Responsibility and Futures: Introduction to WiseFutures N.0. *Futures*, 118, 1–5.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102529>

Balzani, B. (2022). L'IAE : un monde social à la reconquête du pouvoir d'agir au sein des politiques publiques d'insertion. *Empan*, n° 127(3), 96–103.
<https://doi.org/10.3917/empa.127.0096>

Balzani, B., Creusat, E., & Garcia-Bardidia, R. (2018). L'Insertion par l'Activité Economique : une catégorie à exclure ? In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château Terrisse (Eds.), *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires* (pp. 100–123). EMS Editions.

Barnes, C., & Oliver, M. (1993). *Disability: A Sociological Phenomenon Ignored by Sociologists*. University of Leeds.

Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022). Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (1) : mise en mouvement des parties prenantes à la relation. *Entreprendre & Innover*, n° 52(1), 55–65.
<https://doi.org/10.3917/entin.052.0055>

Bregeon, P. (2008). Histoire du réseau de “l’insertion par l’activité économique.” In P. Bregeon (Ed.), *A quoi servent les professionnels de l’insertion ?* (pp.276–294). Les éditions de L’Harmattan.

Calas, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. A. (2009). Extending the Boundaries: Reframing “Entrepreneurship As Social Change” Through Feminist Perspectives. *Academy of Management Review*, 34(3), 552–569.

Dufour, B. (2015, June). State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context. *5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: “Building a Scientific Field to Foster the Social Enterprise Eco-System”*. <https://hal.science/hal-01458730>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Fuller, T., Roubelat, F., Ward, A. K., Heraclide, N., & Marchais-Roubelat, A. (2024). Responsible futures. In R. Poli (Ed.), *Handbook of futures studies* (pp. 259–279). Edward Elgar Publishing.

Gianfaldoni, P., & Rostaing, F. (2010). L’insertion par l’activité économique comme espace d’action publique : entre politique publique et gouvernance. *Politiques et Management Public*, 27(1). <https://journals.openedition.org/pmp/2178>

Hara, K., Fuchigami, Y., Nomaguchi, Y., Kurashiki, T., & Eguchi, M. (2025). Evaluation criteria for R&D adopting “Imaginary Future Generations” — A deliberation experiment in an engineering company. *Futures*, 134, 103542. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103542>

Jaouen, A. (2022). Le coaching d’entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l’accompagnement. *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol. 21(1), 65–92. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0013>

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management International*, 17(3), 65. <https://doi.org/10.7202/1018267ar>

Miller, R., Poli, R., & Rossel, P. (2018). The Discipline of Anticipation: Foundations for Futures Literacy. In R. Miller (Ed.), *Transforming the future: anticipation in the 21st century* (pp. 51–69). Unesco.

Oliver, M. (1983). *Social Work with Disabled People*. Macmillan Publishers.

Oliver, M. (1990). The politics of disablement. *London: Red Gloss Press*.

Poli, R. (2010). The Many Aspects of Anticipation. *Foresight*, 12(3), 7–17.

Poli, R. (2015). The implicit future orientation of the capability approach. *Futures*, 71, 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.03.002>

Primerano, A. (2022). L'émergence des concepts de "capacitisme" et de "validisme" dans l'espace francophone : entre monde universitaire et monde militant. *Alter*, 16(2), 43-58. <https://journals.openedition.org/alterjdr/683>

Ranchin, B., & Rousselin, M. (2022). Pour une mise en lumière du secteur de l'insertion par l'activité économique. *Empan*, n° 127(3), 13–21. <https://doi.org/10.3917/empa.127.0013>

Roubelat, F. (2016). Mouvement, planification par scénarios et capacités d'action : enjeux et propositions méthodologiques. *Stratégie*, 113(3), 169–188. <https://www.cairn.info/revue-strategique-2016-3-page-169.htm>

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547–565. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>

Semenowicz, P. (2018). Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : à la recherche du meilleur compromis. *Formation Emploi*, 141, 175–192. <https://doi.org/10.4000/FORMATIONEMPLOI.5327>

Sen, A. (1993). Capability and well-being. In *Martha Nussbaum & Amartya Sen (Eds.), Quality of Life* (pp. 30-53). Oxford: Clarendon Press.

Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 331, 76. <https://doi.org/10.7202/1023486ar>

Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À La Recherche De L'Organisation Capacitante : Quelle Part De Liberté Dans Le Travail Salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131–150. <https://doi.org/10.3917/savo.047.0131>

Williams, T. A., Nason, R., Wolfe, M. T., & Short, J. C. (2023). Seizing the moment—Strategy, social entrepreneurship, and the pursuit of impact. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(1), 3–18. <https://doi.org/10.1002/sej.1456>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

ANNEXE A

Entame

Vous étiez accompagné par [chargé d'accompagnement] dans le cadre d'un projet de création d'entreprise ou vous aviez déjà créé votre entreprise (vous étiez déjà immatriculé ? depuis combien de temps ?) ? Quel était votre projet d'entreprise à la base ?

Pouvez-vous me raconter un peu votre parcours professionnel, comment vous en êtes arrivé à lancer votre propre entreprise ?

Qu'est-ce qui vous a motivé à créer votre entreprise (motivations) ? Qu'est-ce que vous attendiez de cette expérience entrepreneuriale (aspirations) ?

Accompagnement business et social

Est-ce que vous pouvez me raconter votre parcours d'accompagnement entrepreneurial depuis le début (comment avez-vous découvert que vous pouviez vous faire accompagner ? pourquoi avez-vous décidé de vous faire accompagner ? par qui ? comment s'est passé votre premier contact ? et ensuite ?) ?

Quelles étaient vos attentes lorsque vous avez commencé cet accompagnement ? Comment voyiez-vous votre futur ?

Vous avez été accompagné sur quelle problématique liée à votre entreprise ? Pouvez-vous me raconter comment l'accompagnement business s'est déroulé ? À votre avis, que vous a apporté cet accompagnement sur ces problématiques ?

Avez-vous bénéficié d'un accompagnement sur des problématiques également sociales (dossier MDPH, logement, AAH...) ? Pouvez-vous me raconter comment l'accompagnement social s'est déroulé ? A votre avis, que vous a apporté cet accompagnement social ?

Globalement, comment le parcours d'accompagnement a impacté votre trajectoire professionnelle ? Quels effets l'accompagnement a-t-il eu sur votre entreprise ?

Processus de sortie et objectifs d'insertion

Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulé le processus de sortie de l'accompagnement (comment l'avez-vous appris ? par qui ? qu'est-ce que cela vous a fait ? comment l'accompagnement s'est déroulé après cette annonce ?) ?

Finalement, quelles sont les problématiques de début d'accompagnement qui sont résolues au moment de la sortie ? Celles qui ne le sont pas ?

Quelle a été l'évolution de votre projet professionnel entre l'entrée en accompagnement et la sortie ?

Au moment de cette sortie de l'accompagnement, comment est-ce que vous voyez votre futur, votre avenir ?

Où en êtes-vous aujourd'hui dans votre vie professionnelle ? Quelles sont vos prochaines étapes ?

ANNEXE B

Entame

Comment est-ce que tu as rencontré [personne accompagnée] ?

Quelle était sa situation professionnelle ?

Combien de temps a duré l'accompagnement de [personne accompagnée] ?

Accompagnement business et social

Est-ce que tu peux me raconter comment s'est passé pour toi l'accompagnement de [personne accompagnée] ? Quels étaient les objectifs de cet accompagnement ?

Qu'est-ce que tu as cherché spécifiquement à développer chez [personne accompagnée] par rapport à la dimension business ?

Qu'est-ce que tu as cherché spécifiquement à développer chez [personne accompagnée] par rapport à la dimension sociale ?

Au-delà des dimensions business et sociales qu'on vient d'évoquer, quels sont les autres points que tu as pu développer lors de l'accompagnement de [personne accompagnée] ?

Au début de l'accompagnement, comment est-ce que tu voyais le futur de [personne accompagnée] ?

Processus de sortie et objectifs d'insertion

Comment est-ce que tu as identifié le fait que [personne accompagnée] pouvait sortir de l'accompagnement ? Quel était le motif de sortie et pourquoi ?

Peux-tu me raconter comment s'est déroulé ce processus de sortie ? Finalement, quelles sont les problématiques de début d'accompagnement qui ont été résolues au moment de la sortie ? Celles qui ne l'étaient pas ?

Quelle a été l'évolution de [personne accompagnée] entre l'entrée en accompagnement et sa sortie par rapport à son projet professionnel ?

Du coup, lors de cette sortie, comment tu te représentais le futur de [personne accompagnée] ?