

Gregorio Avilés et Domenico Ferrari

Résumé

Dans la première partie, l'article compare deux définitions du concept d'entreprise sociale afin d'illustrer quelques enjeux, à la fois théoriques et pratiques, liés à l'analyse de ce type d'organisations. Dans la deuxième partie sont illustrés les résultats de la première phase du projet national de recherche INSOCH qui a permis, à travers un questionnaire envoyé à plus de 1000 organisations actives dans l'insertion, de recenser 313 entreprises sociales au sens large et de les classer en quatre groupements distincts.

Zusammenfassung

Im ersten Teil des Artikels werden zwei Begriffsdefinitionen von Sozialfirma verglichen, um einige theoretische und praktische Fragen aufzuzeigen, die sich bei der Analyse dieser Art von Organisationen stellen. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der ersten Phase des nationalen Forschungsprojekts INSOCH präsentiert. Mit einem Fragebogen, der an über 1000 in der Arbeitsintegration tätige Organisationen versandt wurde, konnten 313 Sozialfirmen im weiteren Sinn erfasst und vier Untergruppen zugeteilt werden.

Introduction

Depuis quelques décennies, le concept d'entreprise sociale s'est affirmé pour identifier des organisations qui conjuguent un objectif social et un objectif économique. Le réseau de chercheurs européens EMES¹ a proposé trois dimensions et neuf indicateurs qui définissent un idéal-type d'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2012, p. 20-23) :

- un *projet économique* (une activité continue de production de biens et/ou de services, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré) ;

- une *finalité sociale* (un objectif explicite de service à la collectivité ou à un groupe spécifique de personnes, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une limitation dans la distribution des bénéfices) ;
- un modèle de *gouvernance spécifique* (un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative impliquant différentes parties prenantes).

En Suisse, des expériences d'entrepreneuriat social se sont développées dans le domaine de l'intégration professionnelle. En l'absence d'une définition juridique et de critères empiriques clairs, il n'est toutefois pas aisé de délimiter le paysage des entreprises sociales et de les distinguer d'autres structures d'insertion (ateliers protégés, programmes d'emploi temporaire). En outre, une pluralité de termes est utilisée pour identifier les entreprises sociales (entreprise

¹ EMES est un réseau réunissant des centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels dont l'objectif est de construire progressivement un corpus européen de connaissances théoriques et empiriques sur l'économie sociale, l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social. Le réseau étudie ainsi le « tiers secteur » à partir d'une approche pluraliste tant par les disciplines impliquées que par les méthodologies adoptées (www.emes.net).

adaptée, entreprise d'insertion, *Sozialfirma*, *impresa sociale*, etc.), ce qui reflète au moins en partie des conceptions et des approches culturelles différentes. Dans la première partie de cette contribution, nous passons brièvement en revue deux définitions rencontrées dans la littérature helvétique. Ces exemples permettront de discuter quelques enjeux autour du débat actuel.

Définitions et enjeux autour de la notion d'entreprise sociale en Suisse

Dunand et Du Pasquier (2006, p. 21-22) ont proposé une définition plutôt large pour les entreprises d'insertion romandes, basée sur quatre critères :

- un but d'intérêt collectif ;
- une activité continue de production de biens et services pour le marché ;
- l'offre d'un soutien dans la recherche d'emploi et d'une formation professionnelle ;
- une autonomie, au moins relative, vis-à-vis de l'Etat.

Cette définition souligne le fait que la mission des entreprises sociales vise explicitement un but social, c'est-à-dire l'insertion professionnelle de publics désavantagés dans l'accès à l'emploi. Un tel objectif est poursuivi en premier lieu par l'intégration des usagers dans une activité de production de biens et services orientée au marché. Par l'ajout du troisième critère, l'accent est posé sur la finalité de réinsertion des « stagiaires » sur le marché régulier de l'emploi grâce à un soutien actif au placement et au caractère qualifiant des activités proposées. La permanence en entreprise d'insertion devrait ainsi assumer une durée limitée. Par contre, au sein des entreprises adaptées qui se sont développées dans le domaine du handicap,

l'horizon de l'insertion est généralement de longue durée, mais l'évolution des formes de handicap, en particulier la forte croissance des problèmes psychiques, contribue à faire progresser le modèle de l'atelier adapté qui peut devenir aussi une passerelle vers l'emploi (Dunand, 2012, p. 252)². Actuellement, bon nombre d'entreprises sociales mélangent la logique « passerelle » et la logique « emploi adapté durable » en fonction des besoins des usagers. Le dernier critère souligne le fait que les entreprises sociales, bien qu'elles puissent dépendre de subsides publics, ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (Defourny & Nyssens, *op. cit.*, p. 22).

De l'autre côté de la Sarine, la discussion sur les entreprises sociales fait le plus souvent référence au terme de *Sozialfirma* (Adam, 2008 ; Kehrl, 2007), repris par le modèle du réseau CEFEC (Social Firms Europe) qui est axé sur cinq critères :

- l'emploi de personnes handicapées ou désavantagées dans le marché du travail ;
- la production de biens et services orientés au marché (plus de 50 % des recettes devraient provenir des activités commerciales) ;
- la présence d'au moins 30 % d'employés ayant un handicap ou étant désavantagés dans l'accès à l'emploi ;

² Un exemple intéressant d'entreprise adaptée est constituée par la *Fondazione Diamante* active dans le Canton du Tessin (lire à ce propos l'article de M. L. Polli et R. Troisi dans ce même numéro, p. 49-55).

- le versement de salaires correspondant aux usages du marché, indépendamment de la productivité des employés ;
- l'égalité au niveau des opportunités de travail, des droits et des devoirs, ainsi que des contrats de travail à durée indéterminée pour la majorité des employés.

Par rapport à la définition de Dunand et Du Pasquier, les critères retenus sont plus restrictifs : on précise un seuil d'autofinancement minimum et on souligne que chaque employé devrait recevoir un salaire d'usage. Kehrlí (*op. cit.*, p. 46) précise toutefois que la difficulté de concilier ces deux critères peut être résolue par l'introduction de modèles de salaire au rendement, c'est-à-dire adapté à la productivité individuelle et éventuellement intégré par une prestation financée par l'Etat. L'offre de contrats de travail à durée indéterminée et le versement de salaires d'usage distingue la *Sozialfirma* du modèle de l'entreprise passe-relle, dans la mesure où elle peut représenter une alternative durable au marché du travail ordinaire. Ce modèle aspire également à garantir une plus grande intégration en entreprise grâce à un rapport numérique plus équilibré entre personnel « normal » et personnel désavantagé. Kehrlí (*ibid.*, p. 43) précise enfin que les *Sozialfirmen* devraient être conçues pour être aussi complémentaires que possible avec l'économie privée.

Les points de divergence entre les conceptions d'entreprise sociale susmentionnées mettent en lumière une série d'enjeux qui nous semblent importants dans le cadre des réflexions actuelles.

Un premier point concerne l'idée qu'une entreprise sociale, bien que nécessitant des subventions pour survivre, doit assumer un degré élevé de risque économique et être « rentable ». Mais comment juger du niveau de risque et de rentabilité au-dessus duquel on pourrait qualifier une entreprise sociale d'organisation d'insertion par l'économie ? Une solution souvent mise en avant consiste à définir un taux d'autofinancement minimum (par exemple 50 % des coûts d'exploitation financés par les recettes du marché). Le calcul de l'autofinancement n'est toutefois pas une tâche aisée. Afin de permettre une comparaison équitable entre différents modèles d'entreprise sociale, ce calcul devrait considérer les subsides salariaux indirects versés aux travailleurs fragilisés par les pouvoirs publics sous forme d'allocations sociales, ainsi que les coûts liés à l'offre de prestations d'insertion non marchandes (formation, coaching, accompagnement socio-éducatif) ou d'autres services non directement en relation avec l'intégration professionnelle (Crivelli, Bracci, & Avilés, 2012a, p. 25). Les subventions publiques devraient idéalement couvrir les prestations de prise en charge socio-professionnelle et compenser le déficit de productivité dû à la fragilité des usagers, tandis que l'organisation devrait financer les frais de production à travers le marché et les ressources provenant de la réciprocité (dons et bénévolat). En ce sens, il nous paraît important de développer des instruments de comptabilité analytique qui permettent de distinguer coûts de production et de prise en charge. En outre, la définition d'un seuil d'autofinancement n'est pas anodine : l'imposition d'exigences trop élevées en termes de rentabilité risquerait de donner lieu à des effets d'écrémage (sélection des travailleurs les plus productifs) et induire les entreprises

sociales à garder les meilleurs employés, ce qui pourrait entraver le retour de ceux-ci sur le marché régulier de l'emploi.

Un deuxième élément du débat est lié à la crainte d'une concurrence déloyale à l'égard des entreprises traditionnelles. Une possible option consiste à implanter des entreprises sociales dans des secteurs de niche ou peu rentables d'un point de vue économique, mais qui pourraient contribuer à la poursuite de buts d'intérêt collectif, par exemple le développement local ou la protection de l'environnement. Ce choix risque pourtant d'être en contradiction avec le but de réinsertion sur le marché de l'emploi, qui requiert l'offre d'activités réellement formatrices en ligne avec les exigences des employeurs. Il semble donc opportun de penser à une relativisation de la clause de non concurrence – explicite pour les organisations actives dans le chômage – afin que les entreprises de type passerelle puissent occuper des quotas limités du marché concurrentiel (Dunand & Rey, 2013, p. 6). Cela permettrait aussi de garantir aux organisations une meilleure viabilité financière. Afin de légitimer le modèle de l'entreprise sociale, il serait néanmoins important de valider une méthode transparente et fiable pour le calcul des salaires adaptés (Darioli, 2013, p. 7; Kehrl, *op. cit.*, p. 46).

Enfin, nous tenons à citer la dimension de la gouvernance participative, un aspect central dans le modèle EMES, mais peu présent, voire absent du débat en Suisse. Les modèles plus innovants d'entreprise sociale se caractérisent par une pluralité de parties prenantes (clients, travailleurs, collectivités publiques, bénévoles, etc.) dans les organes de décision ou, à tout le moins, dans d'autres instances de représentation ou de gestion de l'activité. La primauté des dynamiques collectives, la démocratie dans les prises de

décision et la limitation dans la distribution des bénéficiaires, peuvent être considérés comme autant d'instruments qui garantissent la poursuite d'une pluralité d'objectifs: économiques, sociaux et socio-politiques (Defourny et Nyssens, *op. cit.*, p. 25-27). A côté des parties prenantes externes, nous pensons que l'implication active des employés (y compris les travailleurs désavantagés) devrait être davantage promue, en particulier dans les entreprises sociales qui offrent des places de travail à long terme (Crivelli, Bracci & Avilés, 2012b, p. 23).

Un essai de classification des entreprises sociales

Dans le cadre du projet *INSOCH (Innovation Sozialfirmen Schweiz)*, financé par la *Fondation Gebert Rüf*³, nous avons essayé de dénombrer et de dresser une typologie des *WISE (Work Integration Social Enterprises)*, suivant le terme utilisé par EMES).

Parmi les 1159 organisations d'insertion qui ont été contactées dans le cadre de la première phase du projet, 700 organisations ont répondu au questionnaire électronique développé pour l'occasion (donnant un taux de réponse de 60.4%). Un des objectifs du questionnaire était d'identifier les organisations qui pouvaient être qualifiées de *WISE*. Compte tenu de l'absence de critères précis, il convient de garder une vision large et se limiter à trouver le plus petit dénominateur commun. Les conditions retenues ont été l'offre de places de travail à des catégories de travailleurs désavantagés dans l'accès à l'emploi et la réalisation de revenus grâce à la vente de biens et services sur le marché. Nous avons ainsi pu dénombrer 313 entreprises sociales au sens large.

³ Voir: www.grstiftung.ch/de/portfolio/projekte/alle/y_2012/GRS-051-12.html.

Nous avons par la suite identifié quatre types homogènes d'entreprises sociales par le biais d'une analyse statistique, qui a permis de déterminer le nombre optimal de groupements tout en préservant la multidimensionnalité des informations. Parmi les variables retenues dans l'analyse, on trouve :

- les catégories d'usagers (invalides, personnes sans emploi) ;
- la forme juridique ;
- la période de constitution ;
- les prestations offertes aux usagers ;
- ainsi que le montant et l'importance du chiffre d'affaires.

Premier groupement

Le profil des 60 organisations appartenant au *premier groupement*⁴ d'entreprises sociales est caractérisé tout d'abord par une focalisation des usagers sur la catégorie des personnes invalides, par la forme juridique (association ou fondation) et par une certaine ancienneté (il s'agit dans tous les cas d'organisations fondées avant 1990). Ce premier prototype inclut des organisations de grandes dimensions avec des charges moyennes d'environ 10 millions de francs et 83 usagers suivis annuellement (en moyenne). Le chiffre d'affaires obtenu sur le marché est par contre limité, s'élevant à 925 000 francs en moyenne : seulement pour 1.7 % des organisations le marché représente la source de financement principale. Les prestations les plus répandues à faveur des usa-

gers sont les services d'hébergement (95 % des organisations), ainsi que les places de travail à but occupationnel (93 %) et productif (60 %). On trouve dans ce groupe principalement des ateliers protégés, qui se perçoivent plutôt comme des institutions sociales (85 % des organisations) et beaucoup moins comme des entreprises ou des entreprises sociales (40 % et 38 % respectivement).

Deuxième groupement

Les 99 organisations appartenant au *deuxième groupement*⁵ offrent des places de travail uniquement à des personnes sans emploi. Les formes juridiques les plus fréquentes sont, encore une fois, l'association et la fondation (68 % des organisations), mais on trouve également des sociétés (18 %) et des organisations du secteur public (14 %). Par rapport au groupement précédent, l'année de constitution est moyennement plus récente et les dimensions sont plus petites, avec des charges moyennes d'environ 3.5 millions de francs et un nombre moyen de 73 usagers encadrés. Le chiffre d'affaires moyen de 812 000 francs est plus élevé par rapport au premier groupement si on considère la dimension des organisations. L'offre de prestations est focalisée en prévalence sur les places de travail à but productif (83 % des organisations), le conseil et le coaching (82 %), ainsi que sur les places de travail à but occupationnel (75 %). La perception identitaire de ce groupement est moins univoque : 51 % des organisations se considèrent comme des institutions sociales, 51 % comme des sociétés et 57 % comme des entreprises sociales. On trouve ici le pourcentage le plus élevé d'organisations qui se considèrent comme des entreprises sociales.

⁴ Le premier groupement comprend des organisations telles que l'Association *Thaïs* (GE) et la *Fondation de Vernand* (VD).

⁵ Au deuxième groupement appartiennent des organisations telles que l'*Espace des Solidarités de Caritas Neuchâtel* et la *Fondation Le Relais* (VD).

Troisième groupement

Les 41 entreprises sociales appartenant au *troisième groupement*⁶ travaillent avec des publics cibles diversifiés : 66 % des organisations insèrent une pluralité de catégories (personnes invalides et personnes sans emploi), tandis que 34 % prennent en charge uniquement des personnes invalides. Une certaine hétérogénéité se manifeste également au niveau de la forme juridique (51 % de sociétés, 30 % d'organisations appartenant au secteur public et 20 % d'associations ou fondations) et de la longévité (avec 46 % d'organisations nées avant 1990 et 34 % après l'année 2000). Il s'agit ici d'organisations de dimensions moyennes : les charges moyennes s'élèvent à 6.5 millions de francs et le nombre moyen d'usagers est de 146. 31 % des organisations tirent la plupart de leurs ressources de la vente de biens et services sur le marché (revenus moyens de 2.3 millions de francs). L'offre de prestations vise en prévalence les places de travail à but productif (71 %), le conseil et le coaching, ainsi que les places de travail à but occupationnel (68 % dans les deux cas). Dans ce groupe également, il y a une forte hétérogénéité identitaire, avec une majorité d'organisations qui se perçoivent comme une institution sociale (78 %), mais aussi 51 % qui se considèrent comme une entreprise et 49 % comme une entreprise sociale. Au contraire des autres groupes, il est intéressant de souligner l'existence d'une corrélation positive et significative entre la perception d'entreprise et d'entreprise sociale : plus les organisations se considèrent comme des entreprises et plus elles affirment se considérer aussi comme des entreprises sociales.

Quatrième groupement

Enfin, les 113 organisations appartenant au *quatrième groupement*⁷ prennent en charge une mixité d'usagers (personnes invalides et sans emploi) et sont des associations ou des fondations de constitution plutôt ancienne (avec 74 % des organisations nées avant 1990) et de grandes dimensions : les charges moyennes s'élèvent à 9.5 millions de francs et le nombre moyen d'usagers est de 125. Par conséquent, les revenus de la vente de biens et services sont significatifs en termes absolus (2.3 millions de francs en moyenne), mais seulement pour 15 % des organisations le marché est la source de financement principale. La gamme de prestations est très diversifiée et répandue de manière similaire au deuxième groupement en ce qui concerne les places de travail à but productif (89 %), le conseil et le coaching (82 %) et les places de travail à but occupationnel (80 %). En plus, il faut signaler l'offre de formations internes, présentes dans 64 % des organisations. Au niveau identitaire, 66 % des organisations se perçoivent comme une institution sociale, 61 % comme une entreprise et 51 % comme une entreprise sociale.

Conclusion

Ces quelques paragraphes montrent la complexité du paysage des entreprises sociales dans notre pays. On est en train d'assister à l'émergence d'un secteur d'entrepreneuriat social qui se situe à mi-chemin entre les entreprises traditionnelles et le monde des projets sociaux. Au vu des différentes conceptions existantes et de l'absence de critères objectifs simples et partagés, il est difficile à l'heure actuelle de délimiter les contours

⁶ Du troisième groupement font partie des organisations telles que le *Centre-Espoir de l'Armée du Salut* (GE) et le *Centre Neuchâtelois de Psychiatrie*.

⁷ Le quatrième groupement contient des organisations telles que T-Interactions (GE) et Edel's (NE).

précis du secteur. Les neuf indicateurs proposés par EMES ne sont d'ailleurs pas à interpréter de façon prescriptive, mais constituent plutôt une boussole qui permet de situer les expériences observées sur le terrain. On peut donc se demander si l'attribution d'un label d'entreprise sociale constitue une priorité dans l'évaluation des phénomènes liés à l'intégration de personnes désavantagées ou s'il faudrait plutôt s'attacher à la promotion des facteurs et conditions cadre qui favoriseraient le déploiement du potentiel d'innovation de l'entrepreneuriat social.



Gregorio Avilés
Assistant doctorant
gregorio.aviles@supsi.ch



Domenico Ferrari
Enseignant-chercheur
domenico.ferrari@supsi.ch

SUPSI – Scuola Universitaria
Professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento economia aziendale,
sanità e sociale
Palazzo E, Via Cantonale 16e, 6928 Manno
www.supsi.ch

Références

Adam, S.M. (2008). *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln*. Bern: Haupt Verlag.

Crivelli, L., Bracci, A., & Avilés, G. (2012a). *Il modello d'impresa sociale «made in Switzerland»*. Risultati di un'indagine esplorativa condotta su piano nazionale. Euricse Working Paper N. 038|12. Fondazione Euricse, Italia.

Crivelli, L., Bracci, A., & Avilés, G. (2012b). *Le modèle d'entreprise sociale «made in Switzerland»*. Résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national. Synthèse. Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana, Dipartimento Scienze Aziendali e Sociali. Repéré à http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/publikationen/00098/index.html?lang=fr#sprungmarke1_11.

Darioli, S. (2013). *Créer des entreprises sociales: perspectives, limites et... risques*. Le dossier du mois de l'ARTIAS, mars 2013. Yverdon-les-Bains.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale. In L. Gardin, J.L. Laville, & M. Nyssens (Ed.), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale* (p. 13-35). Paris: Desclée de Brouwer.

Dunand, C. (2012). Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Suisse. In L. Gardin, J. L. Laville, & M. Nyssens (Ed.), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale* (p. 247-273). Paris: Desclée de Brouwer.

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

Dunand, C. & Rey, J.C. (2013). *Synthèse du 2^e colloque national sur les entreprises sociales d'insertion par l'économie (ESIE) du 6 novembre 2012 à Sierre*.

Kehrl, C. (2007). *Entreprises Sociales en Suisse. Caractéristiques – Intérêt – Questions*. Lucerne: Editions Caritas.