L’entrepreneuriat social, un outil essentiel à développer

Comment l’entrepreneuriat social doit-il s’intégrer dans le développement des politiques sociales ? Quelle place la formation professionnelle doit-elle réserver à cette branche ? Interview de deux spécialistes.



© Depositphotos

Propos recueillis par **Céline Rochat**

La Haute école de travail social de Fribourg (HES-SO) a développé un domaine d’expertise en matière d’entrepreneuriat social. Quels sont les enjeux, perspective et attentes, tant de la société que des professionnel·le·s, au sujet de cette branche ? Quels sont les défis rencontrés lors de la création d’entreprises sociales ? Professeurs à la HETS-FR, Emmanuel Fridez et Benoît Renevey font le point.

(REISO) Quels sont les enjeux de l’entrepreneuriat social pour le domaine du travail social ?

(Emmanuel Fridez et Benoît Renevey) Déjà dans les années 1990, au moment où les Hautes Écoles de travail social ont été créées, les pouvoirs publics parlaient de complexification des problèmes sociaux et de l’apparition de nouvelles réalités, parmi lesquelles la précarité, l’exclusion durable du marché du travail ou la pauvreté des familles. En même temps, deux phénomènes étaient en plein développement : d’une part, une remodélisation des politiques sociales, et, d’autre part, le renforcement d’un type particulier d’économie, l’économie sociale et solidaire.

La remodélisation des politiques sociales passait essentiellement par l’adoption du paradigme de la nouvelle gestion publique (NGP) : à l’État, la définition, le pilotage et la coordination des actions à entreprendre pour résoudre les problèmes sociaux ; à des entités mandatées, le soin de mettre en œuvre les décisions étatiques. Dans ce contexte, les entreprises sociales ont su s’intégrer au système en s’appropriant des mandats d’accompagnement à l’insertion sociale. Les deux phénomènes – remodélisation des politiques publiques et montée en force de l’entrepreneuriat social – se sont entretenus l’un et l’autre, rendant possible l’intégration d’une forme de travail social dans l’économie privée, mais sociale et solidaire.

Les HES ont certainement une mission à jouer par rapport au développement de l’entrepreneuriat social. Quelle est-elle ?

Elles ont en effet un rôle important à endosser quant à la formation à l’entrepreneuriat social. Si les Hautes écoles en gestion sont déjà bien présentes avec des formations postgrades de type CAS (Lausanne et Fribourg, par exemple), la place des HES en travail social n’est par contre pas encore clairement établie. Seules quelques rares initiatives existent pour l’instant dans le domaine du travail social, comme la « social team academy », à la Haute école de travail social de Sierre (HES-SO Valais-Wallis). Cette approche vise le développement de compétences en entrepreneuriat social par la mise en place concrète de projets au service des institutions sociales et des collectivités locales.

Actuellement, la formation est encore pensée en silos, alors qu’elle devrait être interdisciplinaire. L’entrepreneuriat social, par sa mission sociale et son modèle économique viable, fait inévitablement appel à des disciplines complémentaires ayant chacune leur spécificité. Les HES formant à plusieurs professions [1] et offrant un cursus de

type dual, c'est-à-dire mêlant théorie et pratique, disposent d'un cadre adéquat pour développer une formation interdisciplinaire répondant de manière innovante à des problématiques sociales actuelles.

La présence de professionnel·le·s du travail social est-elle indispensable à la viabilité d'une entreprise sociale ?

Le domaine du travail social apporte une plus-value indéniable en termes de compréhension des problèmes et des besoins sociaux. Il propose une lecture contextualisée des enjeux et des publics cibles, tout en amenant des propositions d'interventions adaptées et adéquates par rapport aux problèmes et besoins mal ou pas couverts.

Ce qui est étonnant, c'est de constater que les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales (Crivelli et al. 2012) sont déjà clairement présent·e·s dans les entreprises sociales en Suisse, mais presque exclusivement dans l'accompagnement des personnes et la création de projets de type intrapreneuriat. En revanche, très peu d'entre eux et elles s'investissent dans la création et la gestion d'entreprises sociales, comme si cette place devait être occupée par d'autres professions. La formation en entrepreneuriat social dans le champ du travail social devrait venir combler en partie ce manque.

Existe-t-il des conditions favorables à l'émergence et au développement de l'entrepreneuriat social ?

L'existence d'une société civile dont les membres sont légitimés à agir sur sa propre organisation représente une condition préalable. Par exemple, un groupe de personnes doit pouvoir désigner une situation particulière comme problématique et être en mesure d'apporter lui-même des solutions. Pour ce faire, cet ensemble d'individus peut très bien fonder une entreprise sociale.

Ensuite, les conditions favorables peuvent varier d'un environnement à un autre. Dans des sociétés très libérales, comme aux États-Unis, la facilité d'entreprendre rend possible la mise en œuvre et la pérennisation d'activités commerciales pour acquérir les moyens financiers d'apporter des solutions au problème désigné, c'est-à-dire d'avoir un impact social. En Europe, l'existence de systèmes de protection sociale particulièrement développés permet à des entreprises sociales d'acquérir des ressources relativement stables, grâce à des mandats octroyés par l'État, remplis en parallèle d'activités commerciales générant des revenus complémentaires. Dans certains contextes, comme ceux des pays de l'ex-bloc de l'Est, l'existence de politiques étatiques de promotion du volontariat offre à des entreprises sociales la possibilité de subsister sans avoir besoin de moyens financiers pour salarier de nombreux collaborateurs.

En résumé, les conditions favorables à l'émergence et au développement d'entreprises sociales ne sont rien d'autre que les éléments de contexte sur lesquels ces organisations peuvent s'appuyer.

Est-ce que tou·te·s les travailleurs et travailleuses sociales de demain devront se muer en entrepreneuses et entrepreneurs sociaux ?

Selon la littérature sur le sujet, celles et ceux qui se lancent dans l'entrepreneuriat social le font souvent après une première vie professionnelle. Ce sont souvent des cadres ayant occupé des postes à responsabilités dans des entreprises privées. Rares sont, parmi les fondateurs et fondatrices d'entreprises sociales, les personnes fraîchement diplômées, que ce soit en sciences de gestion ou en travail social.

> “ De très nombreuses études ont constaté que les travailleuses et travailleurs sociaux ont tendance à considérer l'entrepreneuriat social comme une pratique éloignée de l'éthique du travail social, notamment à cause de la composante entrepreneuriale de ce phénomène. Le défi qui en découle est de pouvoir convaincre ces professionnel·le·s de la pertinence d'un modèle d'intervention sociale basé en partie sur le modèle de l'économie privée. ”

Peut-on dégager un profil de formation « type » des entrepreneurs et entrepreneuses sociales ?

Les études à ce sujet sont très difficiles à trouver. Si on se réfère au Student Venture Programme[2], très peu d'étudiant·e·s deviennent des étudiant·e·s-entrepreneur·e·s. Une recherche (Sieger, Baldegger et Fueglistaller, 2021) montre qu'en moyenne 4,2% des étudiant-e-s des hautes écoles, souhaitent créer leur propre entreprise directement après avoir obtenu leur diplôme, ce pourcentage baisse à 2,2% pour la HETS Genève, par exemple. Cependant, cinq ans après l'obtention du diplôme, 16,1% en moyenne ont l'intention de le faire, contre 17,8% pour la HETS Genève. Ainsi, il est à souligner qu'un certain pourcentage de travailleur·euse-·s sociaux·ales souhaiteraient, devenir entrepreneur·e à moyen terme. Ce constat favoriserait des formations de type CAS. Ce que l'on sait cependant, grâce à une étude datant de 2012 (voir bibliographie), c'est que 80% des entreprises sociales suisses comptent des travailleurs et travailleuses sociales. Ces professionnel·le·s-là représentent en général 40% de l'ensemble des employé·e·s de l'entreprise, et même une part de 60% dans les entreprises sociales spécialisées dans l'insertion sociale.

Ce constat plaide clairement en faveur de l'intégration d'éléments concernant l'entrepreneuriat social dans la formation de base en travail social, ne serait-ce que pour permettre à ces professionnel·le·s déjà actif·ve·s dans des entreprises sociales de mieux comprendre leur environnement professionnel. Et peut-être, dans quelques années, de motiver plus de jeunes diplômé·e·s à lancer leur propre entreprise sociale.

Quels sont les défis auxquels les entreprises sociales sont confrontées ?

Au-delà des défis liés à l'activité économique et sociale, ces entreprises sont parfois confrontées à une certaine méfiance de la part du monde du travail social. De très nombreuses études ont constaté que les travailleuses et travailleurs sociaux ont tendance à considérer l'entrepreneuriat social comme une pratique éloignée de l'éthique du travail social, notamment à cause de la composante entrepreneuriale de ce phénomène.

Le défi qui en découle est de pouvoir convaincre ces professionnel·le·s de la pertinence d'un modèle d'intervention sociale basé en partie sur le modèle de l'économie privée. Cela pourrait se faire grâce à l'intégration dans la formation de base d'enseignements à l'entrepreneuriat et à la gestion de projet, de telles activités n'étant pas incompatibles avec la mission du travail social.

Ces cours pourraient contrecarrer les préjugés négatifs des jeunes travailleurs et travailleuses sociales sur ce monde de l'entrepreneuriat social et contribuer à montrer que, finalement, travail social et entrepreneuriat social ont les mêmes ambitions : changer le monde.

Certaines de ces sociétés ont-elles néanmoins des objectifs visant à générer des bénéfices ? Peut-on toujours parler d'entreprise sociale dans ce cas ?

Lorsque l'on parle d'entrepreneuriat social, la question de mettre en place des activités rentables, génératrices de bénéfices est intéressante. De fausses informations circulent à ce sujet. Il n'y a pas de contre-indications à ce qu'une entreprise sociale génère des bénéfices. Ce qui doit être souligné, c'est l'affectation de ces surplus. Ainsi, l'appropriation individuelle des bénéfices est souvent limitée, voire interdite pour les structures qui se réclament de l'entrepreneuriat social. Une des caractéristiques principales de l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens) reconnue par le réseau EMES [3] est la limitation de la distribution des gains. La forme juridique peut soit empêcher la distribution des excédents, par exemple pour les associations, soit autoriser leur distribution, mais de manière limitée, afin de ne pas favoriser un comportement visant la maximisation des profits.

On touche donc là à la notion de lucrativité limitée, mise en avant dans la littérature…

En effet, cette notion de lucrativité limitée est à ne pas confondre avec une interdiction de la lucrativité (Après-GE). Ainsi, pour les entreprises sociales, la lucrativité limitée met au premier plan la mission sociale de l'entreprise et non la maximisation du profit comme le font les sociétés traditionnelles. Même si la rentabilité des prestations est nécessaire à l'entreprise, elle n'est pas son principal moteur. L'intérêt général est clairement mis en avant dans la manière dont les biens ou les services sont produits ou réalisés (écologie, respect de la personne, etc.). Le bénéfice est équitablement réparti entre toutes les parties prenantes, pas seulement les actionnaires, mais les collaborateurs-collaboratrices, les clients-clientes et la collectivité en général. On constate donc que les entreprises sociales n'ont pas pour objectif premier la maximisation des gains, mais bel et bien la poursuite d'objectifs sociaux dont va bénéficier la société.

Les entreprises sociales proposent parfois des services semblables à des entreprises ordinaires, mais à des tarifs inférieurs. Peut-on y voir une forme de concurrence déloyale ?

Dans les pays européens, beaucoup de prestations des entreprises sociales (ventes et services) sont fournies au secteur public, alors qu'en Suisse une grande majorité du chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle privée. Selon la recherche de Crivelli et al., une interdiction de concurrence totale ou partielle est prescrite pour un tiers des entreprises sociales qui sont subventionnées, réduisant ainsi leur latitude entrepreneuriale et leur liberté d'action. Ce taux varie en fonction des types d'entreprises sociales (voir la typologie de Crivelli et al. 2012, p.16) et peut atteindre 58%.

Afin ne pas entrer dans une concurrence déloyale, certaines entreprises sociales opèrent, entre autres, dans des marchés de niche qui n'intéressent pas les entreprises traditionnelles. Cependant, les entreprises sociales qui offrent des prestations sur des segments de marché concurrentiels adaptent leurs prix au marché. Les entreprises sociales qui ne bénéficient d'aucune subvention publique (à savoir que leur nombre est marginal), conservent leur marge de manœuvre et leur liberté d'entreprise en s'insérant directement dans l'économie de marché.

Quels sont les publics touchés par les entreprises sociales ?

En Suisse, les entreprises sociales sont majoritairement orientées dans des mesures d'insertion socioprofessionnelle, et ce, notamment, dans les domaines du chômage, de l'aide sociale et de l'invalidité. Elles engagent donc une majorité d'individus qui traversent des difficultés à un moment donné de leur parcours professionnel. Pour les entreprises sociales qui œuvrent dans l'insertion des personnes en situation de handicap, l'engagement se réalise sur la base d'un contrat de travail de durée indéterminée. Ce n'est pas le cas pour les bénéficiaires de mesure de l'assurance chômage ou de l'aide sociale : dans la majorité des cas, aucun contrat de travail n'est établi, car elles et ils suivent un programme et continuent de percevoir des prestations d'aide sociale ou bénéficient d'indemnités de chômage.

Pour accompagner au mieux ces usager·e·s et offrir des prestations d'accompagnement psychosocial, les entreprises sociales suisses engagent des professionnel·le·s. Comme le confirme la recherche de Crivelli et al., 80% des entreprises proposent des prises en charge spécifiques à leurs bénéficiaires, avec cette particularité que ces prestations sont dispensées majoritairement par des professionnel·le·s reconnu·e·s dans le domaine du travail social. Ainsi, deux grandes catégories de personnes engagées dans les entreprises sociales se dessinent de part et d'autre de l'activité, avec d'un côté les bénéficiaires de la prestation d'accompagnement et de l'autre, les professionnel·le·s du travail social qui réalisent l'encadrement.

Pour créer une entreprise sociale solide, que faut-il ?

Il s'avère indispensable de pouvoir s'appuyer sur un réseau tant professionnel que de soutien, avoir une connaissance fine du terrain et des besoins des publics et savoir poser une problématique sociale argumentée et contextualisée. Il s'agit également de pouvoir élaborer un Business Plan social étayé (Sibieude, Trellu-Kane), en mettant la focale sur l'impact social de l'action. Par la suite, ce Business Plan social permettra d'approcher des investisseurs divers et variés, séduits ou acquis à la mission sociale défendue par l'organisation.

Si ces éléments sont indispensables à la création de toute entreprise sociale, une recherche (Nouman & Cnaan) met en évidence deux éléments supplémentaires issus des entrepreneur·e·s en travail social. Le premier est tourné vers des caractéristiques personnelles. Il met en exergue les compétences, aptitudes et motivations à promouvoir un changement social. Bien que nécessaire, cet élément reste toutefois insuffisant sans l'exploitation des opportunités qu'offre l'environnement sociopolitique.

Des facteurs sociopolitiques ont donc une importance majeure dans ces développements ?

Trois facteurs sociopolitiques sont effectivement à prendre en compte en termes d'opportunités pour la création d'une entreprise sociale. Le premier tient aux changements de perceptions des décideur·se·s politiques quant aux problèmes à résoudre (le·a travailleur·se social·e sensibilise les autorités politiques aux situations réelles des habitant·e·s d'un quartier ou d'un village) à moyen et long terme. Vient ensuite les changements parmi les acteurs politiques (élection de nouvelles autorités politiques et donc une possibilité de faire avancer certains sujets) et, enfin, des événements qui légitiment le changement comme une catastrophe naturelle, une pandémie ou encore une guerre. Ainsi, il est à constater l'importance pour les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales voulant opérer des changements sociaux de constamment explorer et exploiter les opportunités dans l'environnement sociopolitique dans lequel ils-elles ont la possibilité de mettre en œuvre de nouveaux projets d'entreprises sociales.

Par rapport aux échanges que vous entretenez avec vos partenaires internationaux, comment évaluez-vous la position de la Suisse dans le domaine de l'entrepreneuriat social ?

A partir des années 90, le rôle du secteur public est devenu prépondérant dans le développement d'entreprises sociales vouées à l'insertion socioprofessionnelle, notamment en réponse à l'urgence de la situation en matière de chômage. De ce fait, l'entrepreneuriat social est très largement dépendant des subventions publiques en Suisse, avec le risque permanent de se voir retirer une subvention et de devoir mettre la clé sous la porte. Pour éviter ces aléas, l'entrepreneuriat social vise l'hybridation des financements, c'est-à-dire la mixité des ressources financières. Actuellement, la part d'autofinancement reste relativement modeste en Suisse, avec des subventions publiques supérieures à la moyenne européenne.

> “ Un certain nombre d'acteurs proches du monde de l'entrepreneuriat social plaident en faveur de la création d'un statut juridique particulier dans la législation fédérale. ”

Le modèle appliqué en Suisse diffère donc de celui d'autres pays ?

Outre-Atlantique, l'État est nettement moins impliqué. Un modèle particulièrement développé associe deux entreprises créées en parallèle ; l'une sert à réaliser un bénéfice commercial qu'elle investit dans la deuxième, dont la mission est d'ordre social.

Pour le réseau SENS [4] suisse, plusieurs critères définissent une entreprise sociale. L'un d'eux est la contrainte de l'autofinancement à hauteur de 50% du budget annuel. Il existe donc une volonté clairement affichée des entreprises sociales suisses de moins dépendre des subventions publiques et d'augmenter leur part d'autofinancement, leur conférant ainsi une plus grande liberté d'action pour se positionner dans le marché traditionnel. Cependant, il faut rester attentif à ce que les autorités publiques ne se désengagent pas entièrement des entreprises sociales (rôle de l'état social). En Russie, un statut juridique particulier confère une place spécifique aux entreprises sociales, qui peuvent ainsi décrocher des subventions de manière plus durable, même si le financement public reste modeste.

De quoi la Suisse aurait-elle besoin pour soutenir activement le développement d'entreprises sociales ?

En Suisse, les entreprises sociales ne jouissent pas encore d'un statut juridique particulier, qui présente des avantages, surtout au niveau juridique et fiscal. Un certain nombre d'acteurs proches du monde de l'entrepreneuriat social plaident en faveur de la création d'un tel statut dans la législation fédérale.

Bibliographie

- Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide. Une autre économie existe (2012). Genève : Chambre de l'économie sociale et solidaire, Après-GE.
- Crivelli, L. et al. (2012). Das Modell der Sozialfirma made in Switzerland. Resultate einer landesweit durchgeführten explorativen Studie. Lugano: DSAS-SUPSI.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective

comparative. EMES european Research network. Récupéré de https://emes.net › uploads › EMES-WP-13-02-FR.
- Nouman, H. & Cnaan, R-A. (2021). Social Entrepreneurship in Social Work: Opportunities for Success. Journal of the society for social work and research.
- Sibieude, T, & Trellu-Kane, M. (2011). L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan. Paris, France : Édition Rue de l'échiquier.
- Social Business Models (2021). Sustainable business models.
- Sieger, P., Baldegger R. et Fueglistaller, U. (2021). L'entrepreneuriat étudiant en Suisse 2021.
- Suisse 2021. Saint-Gall/Berne/Fribourg : KMU-HSG/IMU-U/HEG-FR.

[1] Gestion, ingénierie, soins et travail social dans le canton de Fribourg par exemple

[2] Student Venture Programme propose un soutien aux étudiant-e-s qui souhaitent développer leur entreprise ou start-up innovante pendant leurs cursus de formation. Ce programme permet aux étudiant-e-s-entpreneur-e-s de la HES-SO Fribourg de bénéficier d'un accompagnement adapté et malléable à la réalisation de leur projet d'entreprise en bénéficiant des compétences spécifiques des quatre HES et de FriUp (organe officiel de soutien aux créateur-trice-s d'entreprises dans le canton de Fribourg).

[3] EMES International Research Network est un réseau de recherche regroupant des structures de recherche universitaires et des chercheur·se·s indépendant·e·s, afin de compiler au niveau international des connaissances tant empiriques que théoriques.

[4] SENS Suisse social entrepreneurship est une plateforme nationale qui met en relation des entreprises visant des impacts sociaux dans une perspective intersectorielle.

Lire également :

- Emmanuel Fridez et Benoît Renevey, «Formation: travail social et entrepreneuriat social», REISO, Revue d'information sociale, mis en ligne le 23 septembre 2021, https://www.reiso.org/document/7972