

# Entreprises sociales en Suisse – État des lieux des projets de recherche actuels

Luca Crivelli, University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland

Domenico Ferrari, University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland



# Plan de l'exposé

- 1 Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre organisations économiques
- 2 La recherche sur les entreprises sociales en Suisse : état des études personnelles
- 3 Résultats de l'enquête INSOCH
- 4 Suivi INSOCH : réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès
- 5 Reconnaissance des entreprises sociales suisses par rapport aux autres pays européens

# Entreprises traditionnelles, entreprises civiles et sociales

## Entreprises traditionnelles

**Objectif (et caractéristique identitaire majeure) :**

Réaliser des bénéfices

**Restriction :**

Maintien d'une légitimité propre dans la société en partageant la valeur ajoutée réalisée avec d'autres parties intéressées (RSE)

## Économie civile

**Objectif (et caractéristique identitaire majeure) :**

La réalisation de bénéfices mutuels  
(aucun sacrifice nécessaire)

*Market interactions [are] instances of a wider class of reciprocal relationship in civil society, characterized by joint intentions for mutual assistance (Bruni and Sugden, 2008)*

## Entreprises sociales

**Objectif (et caractéristique identitaire majeure) :**

Solution aux problèmes sociaux et encouragement de l'innovation sociale

**Restriction :**

Autofinancement (total ou partiel) de l'activité productive

# Trois typologies d'entreprises sociales

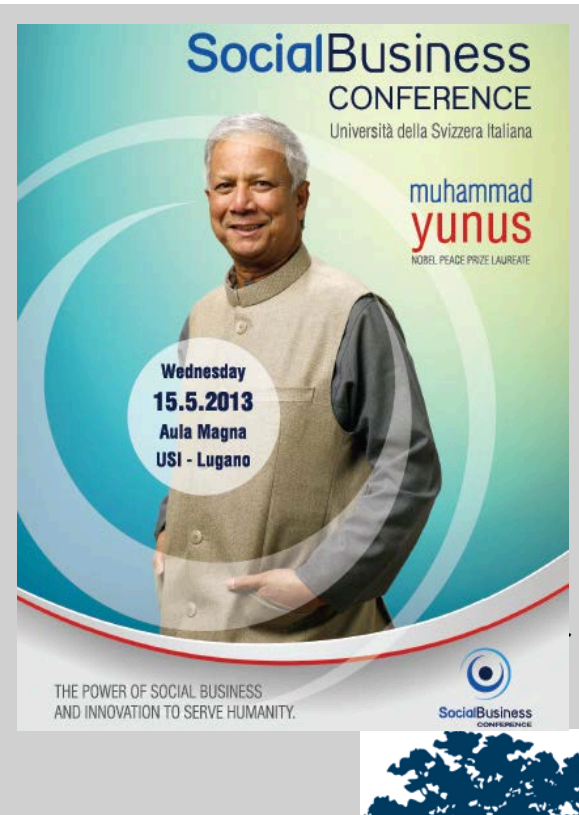
## Académie de l'entreprenariat social

Diversification du portefeuille d'activités des OSBL aux États-Unis

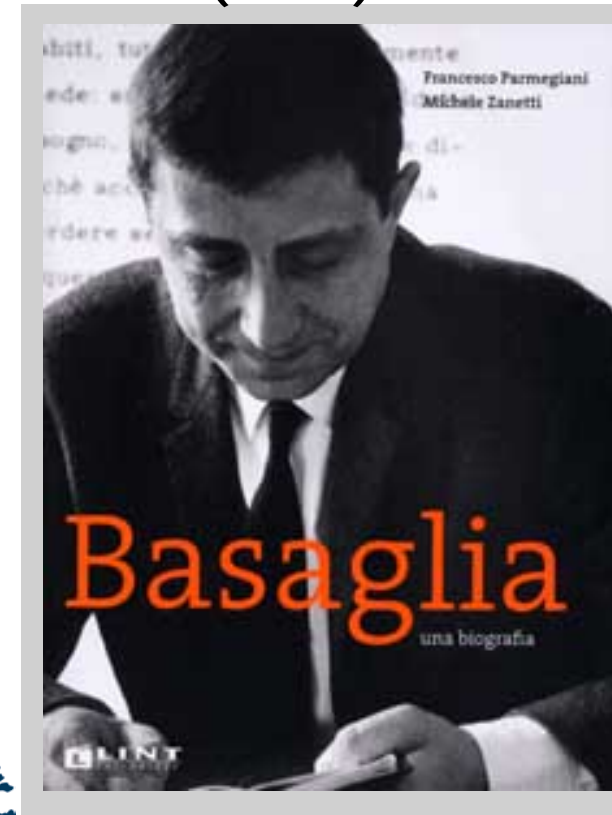
### Caractéristique :

Développement d'activités commerciales dans le but de trouver de nouvelles ressources financières et d'encourager la mission des OSBL

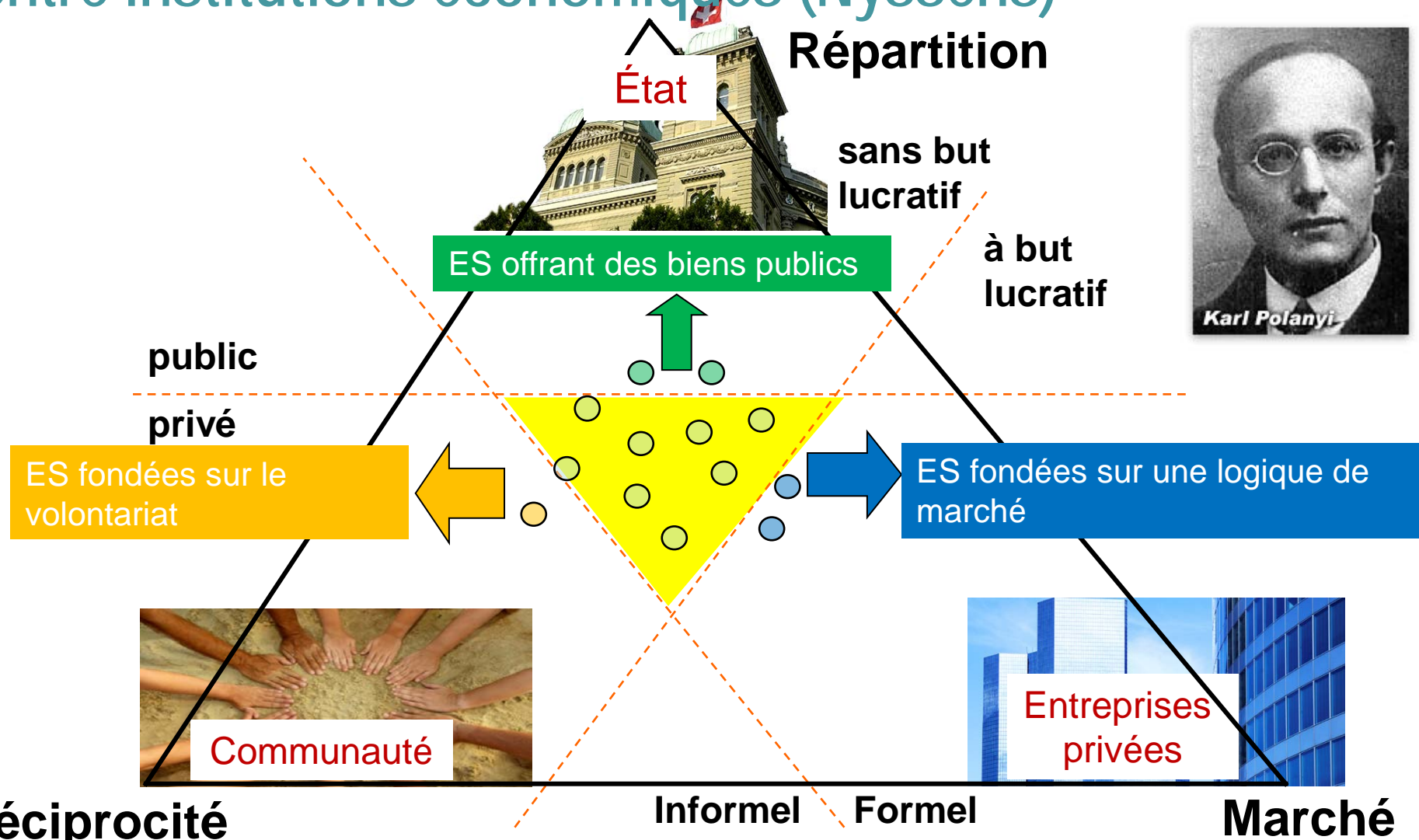
## Social Business / Innovation sociale



## Entreprises sociales d'insertion par le travail (WISE)



# Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre institutions économiques (Nyssens)



Réciprocité

Informel

Formel

Marché

# Plan de l'exposé

- 1 Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre organisations économiques
- 2 La recherche sur les entreprises sociales en Suisse : état des études personnelles
- 3 Résultats de l'enquête INSOCH
- 4 Suivi INSOCH : réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès
- 5 Reconnaissance des entreprises sociales suisses par rapport aux autres pays européens

# Études pertinentes pour cet exposé

1. *“Labor market changes and social risk management: what kind of social enterprise for managing new risks of work and social exclusion”*;  
**Projet du FNS (2007-2009)** reposant sur un sondage auprès de 48 entreprises sociales (pas seulement des WISE)
2. *„Die Sozialfirma als Grundstein sozialer Innovation in der Schweiz: Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Wirkungen“*;  
**Projet BREF de la Fondation Gebert RUF (2013-2016)** reposant sur un sondage national auprès de 21 WISE, et son suivi
3. *„Schlussbericht zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti zur Rolle der Sozialfirmen“*;  
**Mandat de l'OFAS (2014-2015)**
4. *„Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration“*  
**Mandat de l'OFAS (2015-2016)**

# Plan de l'exposé

- 1 Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre organisations économiques
- 2 La recherche sur les entreprises sociales en Suisse : état des études personnelles
- 3 Résultats de l'enquête INSOCH
- 4 Suivi INSOCH : réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès
- 5 Reconnaissance des entreprises sociales suisses par rapport aux autres pays européens



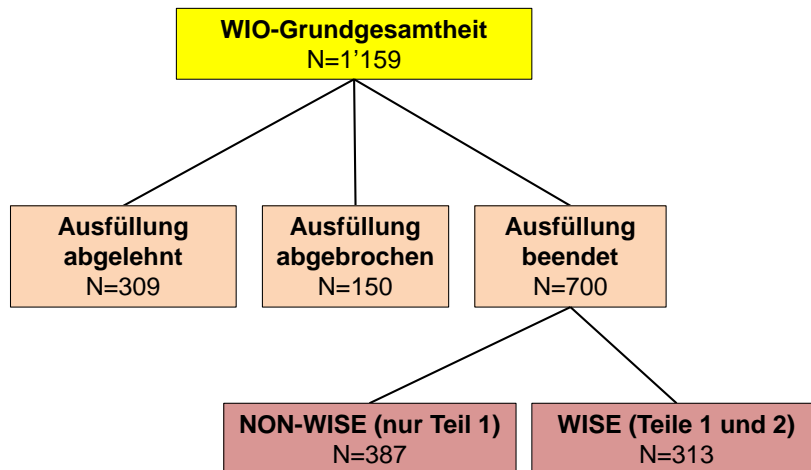
# Synthèse sur la participation à l'enquête nationale INSOCH

- **Vaste fichier d'adresses**

- Offices cantonaux du travail, des personnes handicapées et services cantonaux d'action sociale
- Office fédéral des assurances sociales
- Organisations faïtières

- **Sondage en ligne, avec 41 questions**

- Partie générale (25 questions) pour toutes les « Work Integration Organizations » (WIO)
- Partie spécifique (16 questions) réservée aux « Work Integration Social Enterprises » (WISE) (délimitation sur la base de l'offre d'emplois destinés aux personnes défavorisées) et réalisation de chiffres d'affaires)

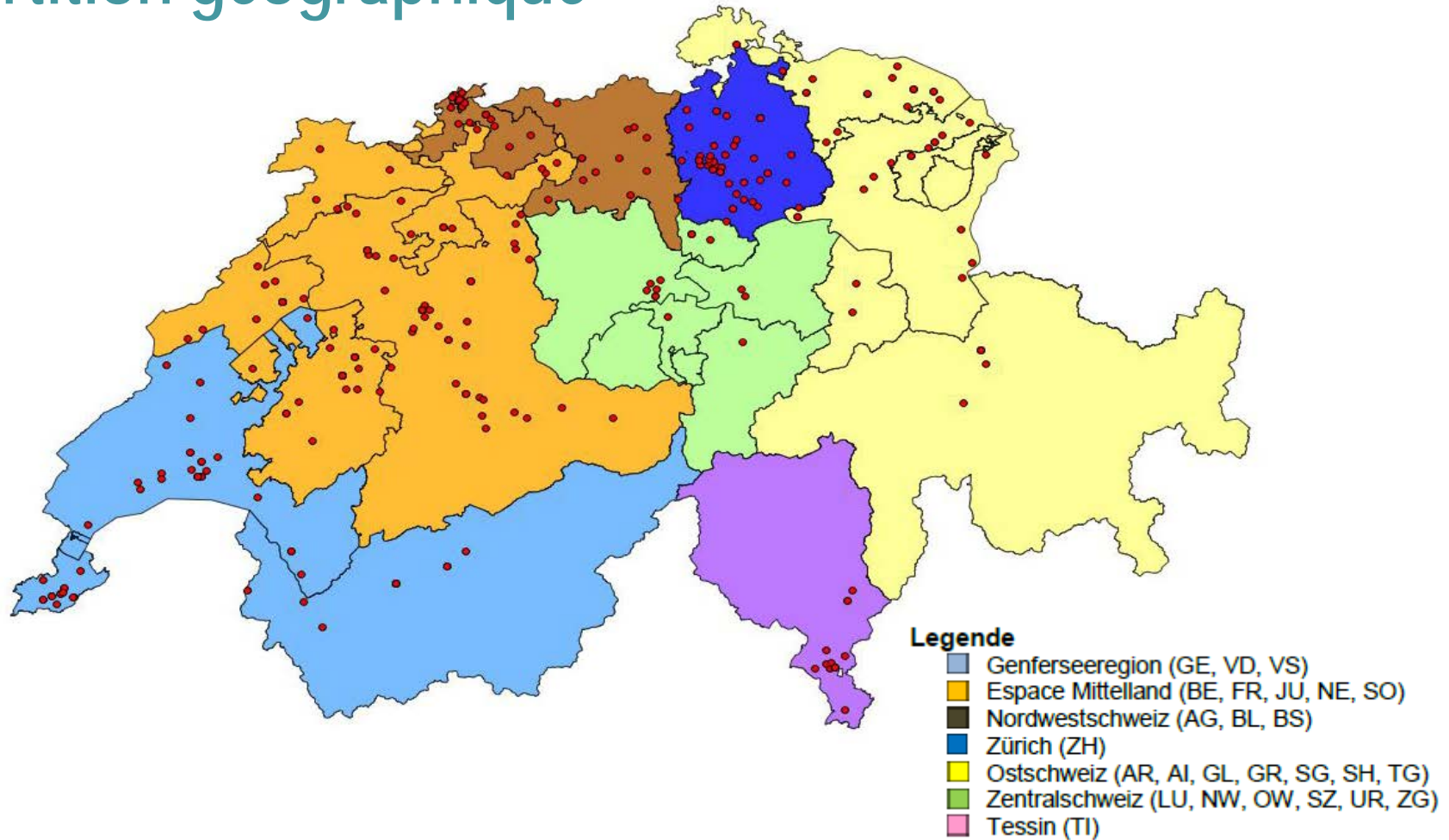


# Le paysage suisse des WISE : Extrapolation

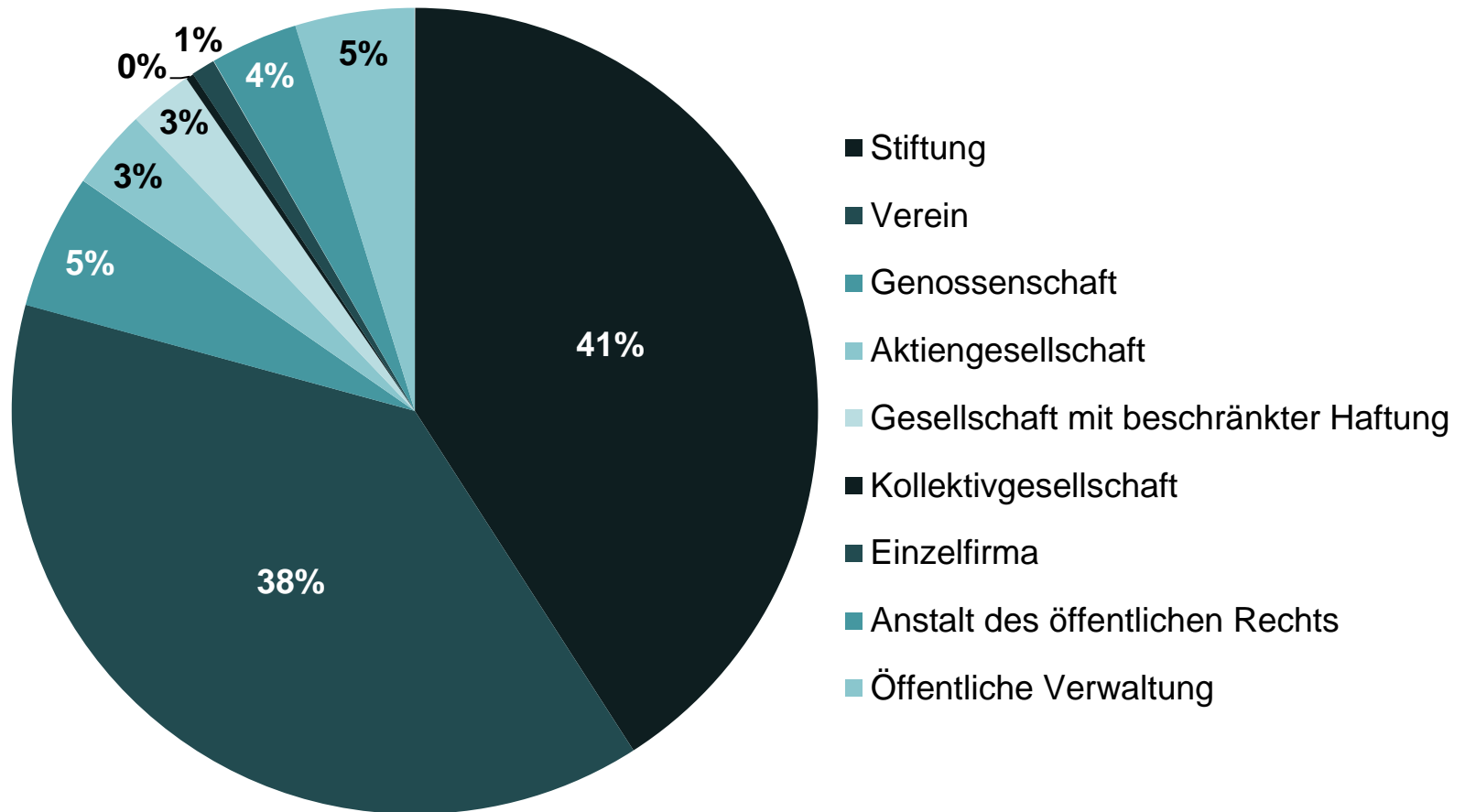
- Extrapolation sur la base des variables connues pour la population dans son ensemble
  - statut juridique
  - canton
  - membre d'une organisation faîtière
- Différentes hypothèses sur la part actuelle de WISE parmi les WIO non participantes
  - Hypothèse 1 : Même proportion que chez les WIO qui ont répondu
  - Hypothèse 2 : Part de WISE inférieure de 25 %
  - Hypothèse 3 : Part de WISE inférieure de 50 %

	Valeur minimale	Valeur maximale
<b>WISE (nombre)</b>	405	521
<b>Clientes et clients (ETP)</b>	41 873	53 934
<b>Collaboratrices et collaborateurs (ETP)</b>	9947	12 807
<b>Chiffre d'affaires</b>	619	797

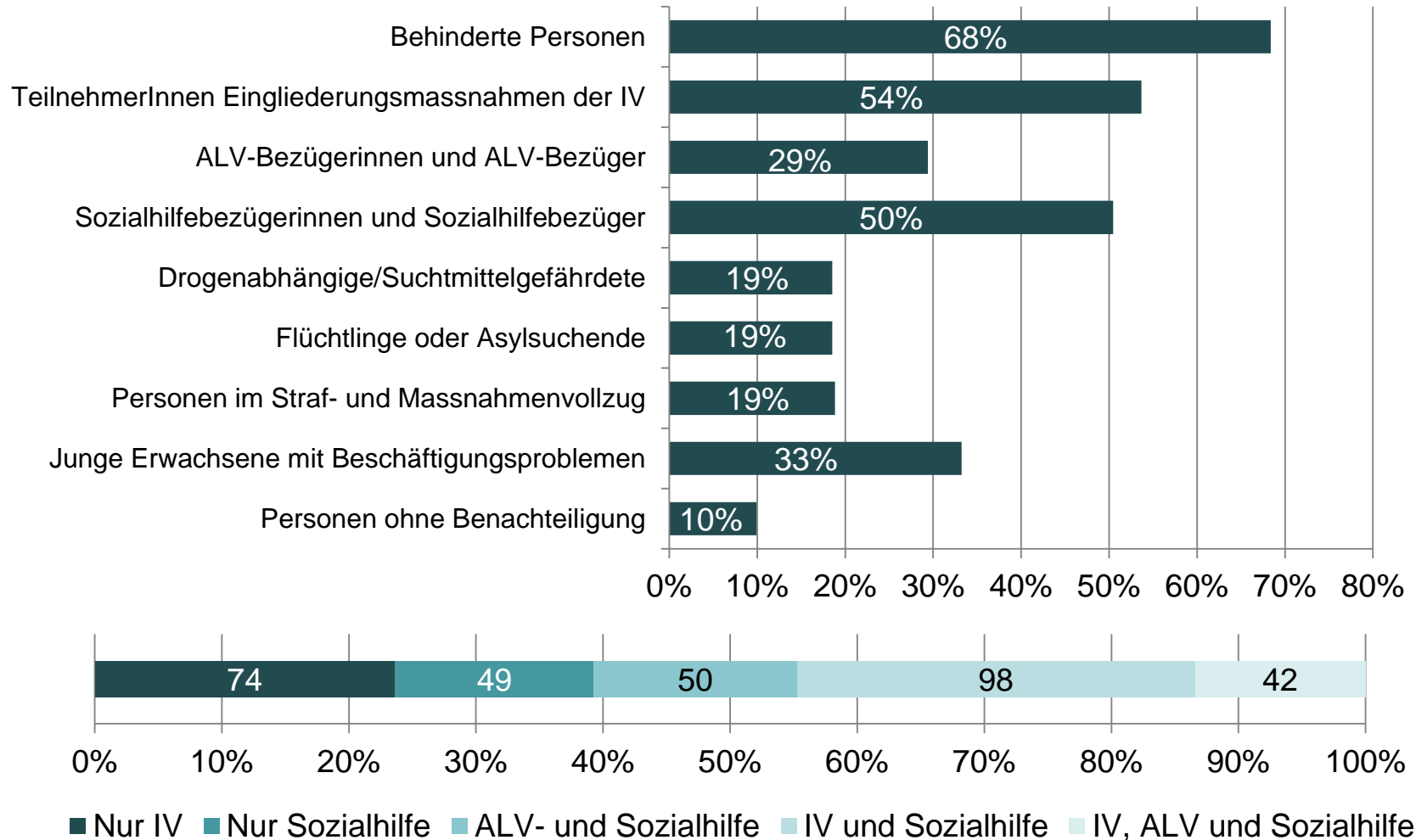
# Le paysage suisse des WISE : répartition géographique



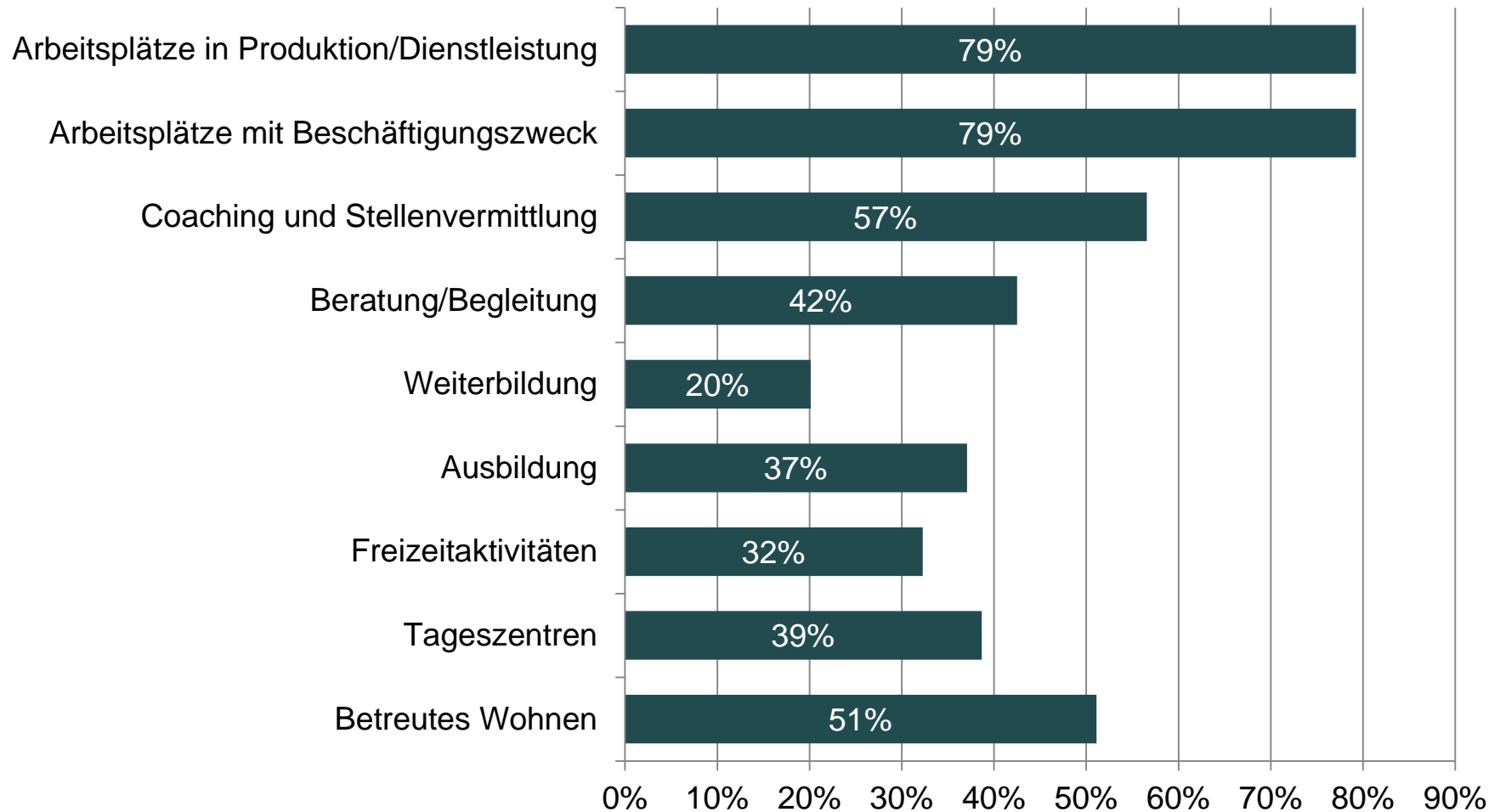
# Le paysage suisse des WISE : formes juridiques



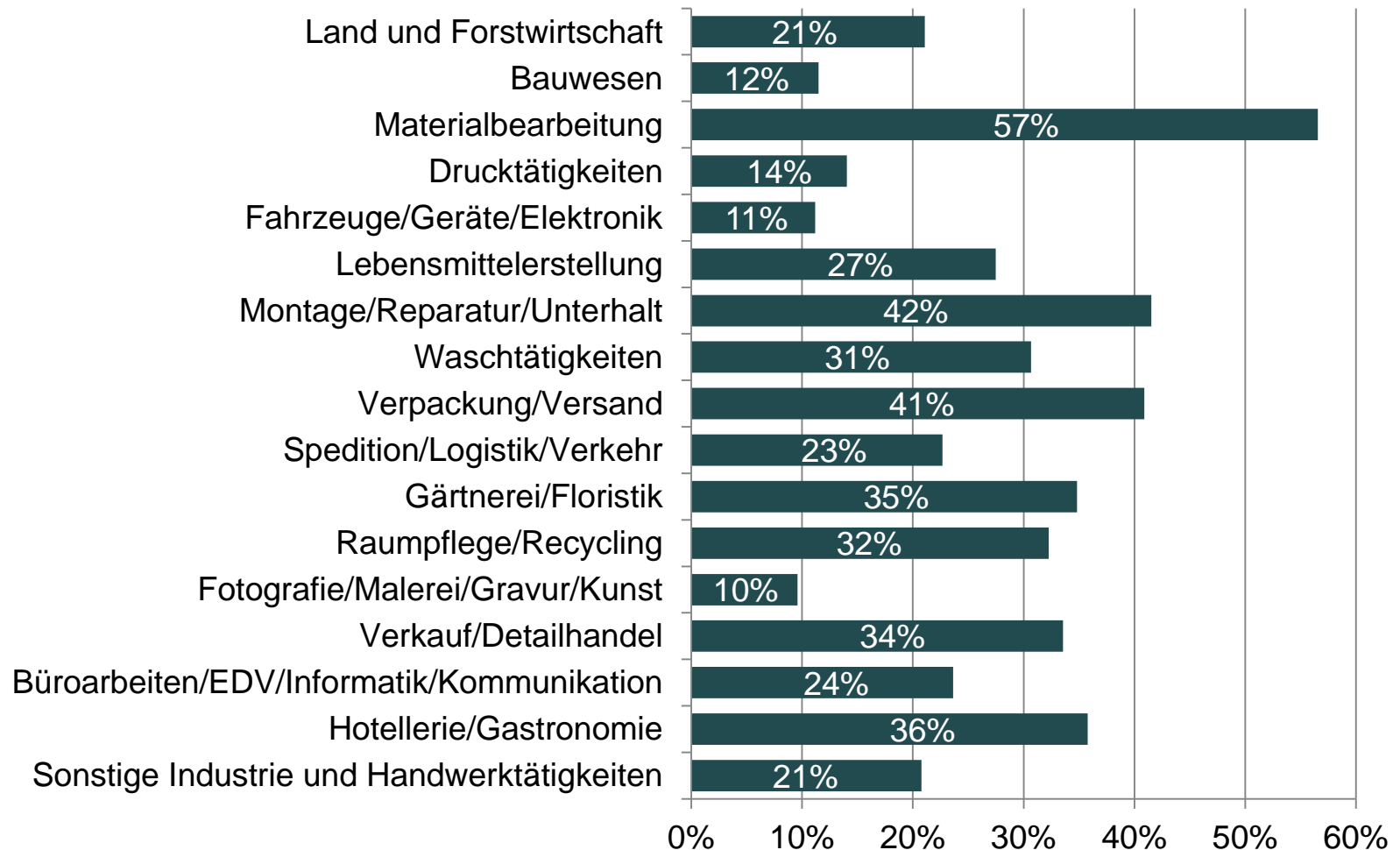
# Le paysage suisse des WISE : groupes-cibles



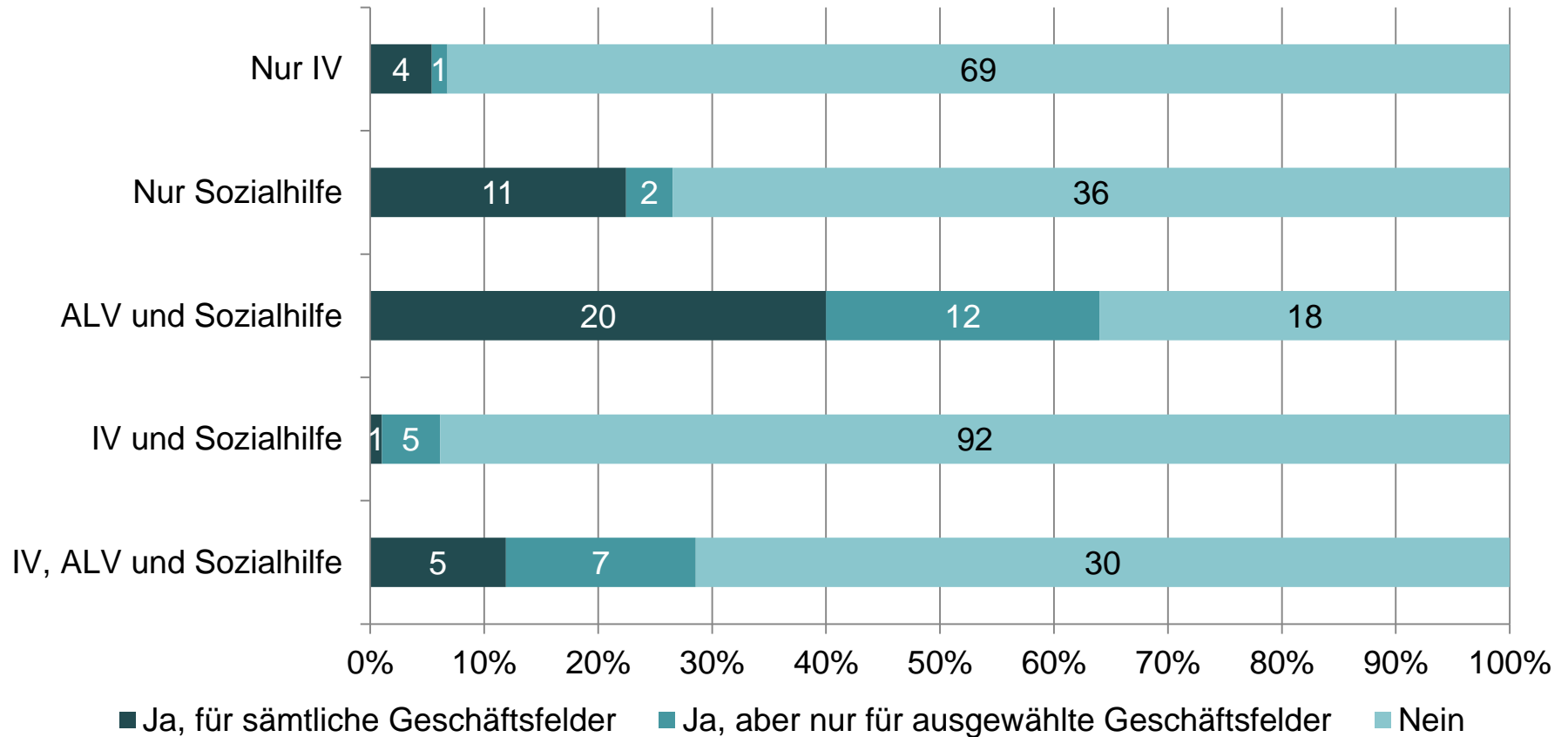
# Le paysage suisse des WISE : prestations



# Le paysage suisse des WISE : secteurs économiques

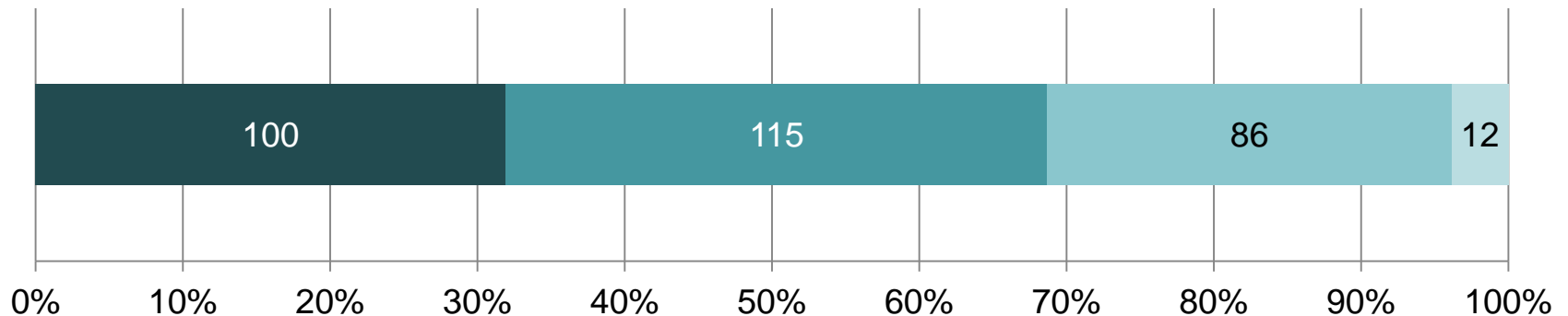


# Le paysage suisse des WISE : interdiction de faire concurrence





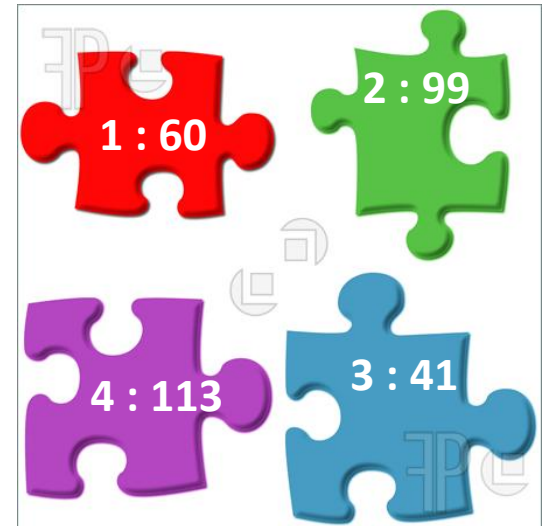
# Le paysage suisse des WISE : modèles salariaux



- Die Organisation zahlt den KlientInnen keinen Lohn aus
- Den KlientInnen wird ein (bescheidener) Betrag als Anreiz bezahlt, welcher ihre Rente oder Taggeld aufstockt
- Den KlientInnen wird ein Lohn bezahlt, welcher ihrer eingeschränkten Produktivität in etwa entsprechen soll
- Den KlientInnen wird ein branchenüblicher Lohn bezahlt

# Le paysage suisse des WISE : une tentative de classification

- Analyse par groupes de l'échantillon WISE (N=313)
  - 16 variables ont été prises en compte pour la classification
    - Groupes-cibles
    - Forme juridique
    - Offre de prestations
    - Année de création
    - Chiffre d'affaires
    - ...
  - 4 groupes ont été identifiés
    - Aucune obligation quant au nombre de groupes (le nombre optimal a été défini par le logiciel)



## Suivi de 21 WISE

Région linguistique \ Groupe	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Total (proportion)
<b>Allemand</b>	2	5	5	12 57 %)
<b>Français</b>	2	1	2	5 24 %)
<b>Italien</b>	1	1	2	4 19 %)
<b>Total (proportion)</b>	5 24 %)	7 33 %)	9 43 %)	21 100 %)

➤ Le groupe 1 a été exclu (essentiellement ateliers protégés)

## Sources de financement des WISE sélectionnées : Valeur moyenne et médiane de la part des différentes recettes dans les recettes totales (2012)

	Part Recettes du marché	Part Subventions	Part Recettes d'autres prestations	Part Contributions et dons
Moyenne	49%	37%	18%	5%
Médiane	58%	37%	11%	1%

# Plan de l'exposé

- 1 Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre organisations économiques
- 2 La recherche sur les entreprises sociales en Suisse : synthèse des études personnelles
- 3 Résultats de l'enquête INSOCH
- 4 Suivi INSOCH : réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès
- 5 Reconnaissance des entreprises sociales suisses par rapport aux autres pays européens

# Réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès

## ● Complexité du concept à succès et de la mesure de l'efficacité

- Une intégration réussie des clientes et des clients sur le marché du travail primaire n'est pas le seul objectif (ce n'est pas non plus le plus fréquemment cité)
  - Maintien/amélioration de l'aptitude au (marché du) travail
  - Intégration sociale réussie
  - Stabilisation de la vie
  - Mise à disposition d'autres possibilités d'intégration
- La plupart des WISE (79 %) indiquent qu'elles mesurent l'efficacité mais elles ne donnent pas toujours de réponse cohérente à la question concernant les indicateurs. Elles font souvent référence aux objectifs en matière de prestations et de résultats tels qu'ils sont définis dans le contrat de prestations mais qui, lors d'une analyse plus approfondie, renvoient davantage à des indicateurs en termes de résultats qu'en termes d'impact.

# Hypothèses sur les facteurs de réussite du point de vue des entreprises

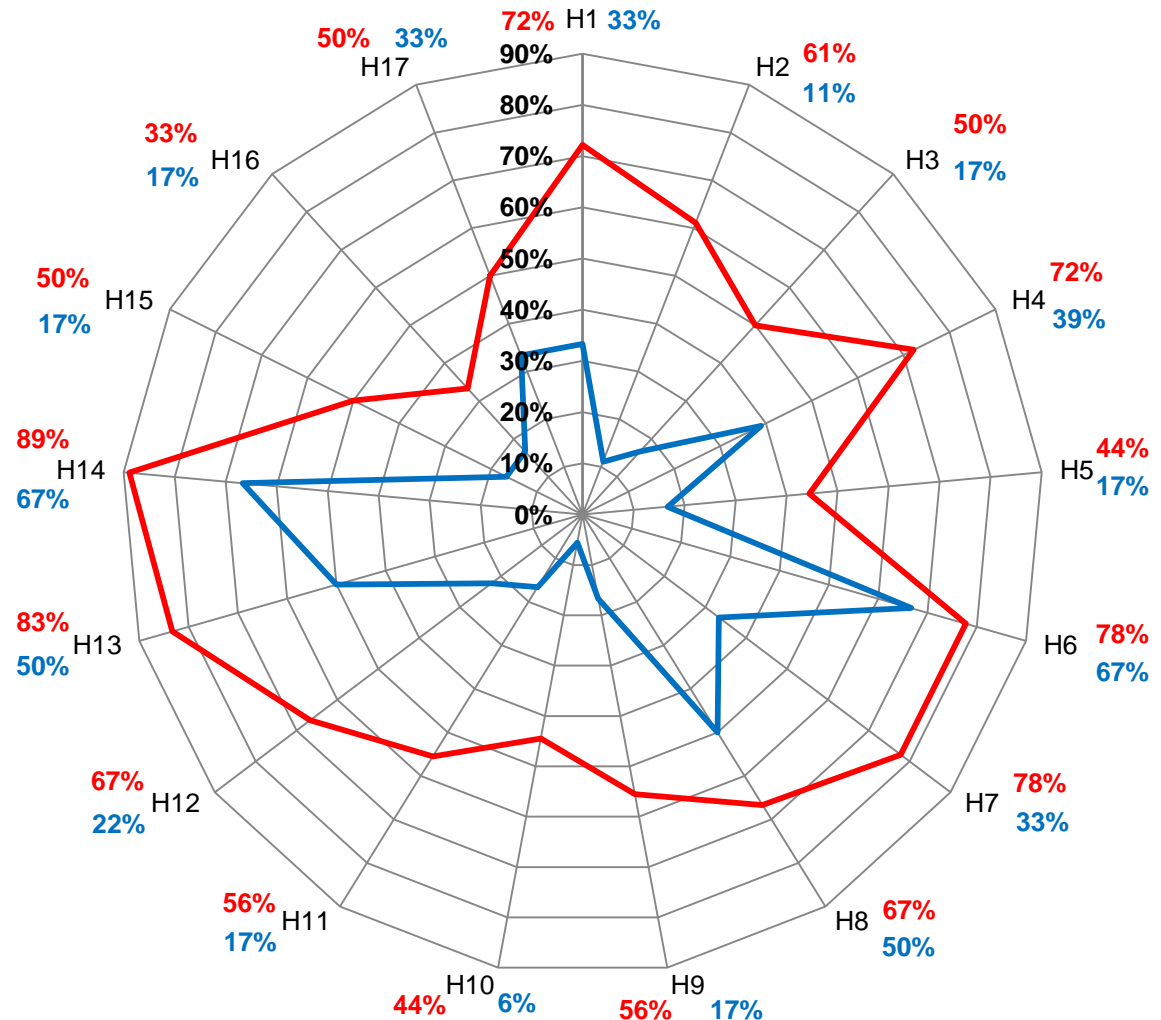
<b>H1</b>	La diversité du mix de compétences des membres de l'organe directeur suprême et de la direction
<b>H2</b>	L'application de normes de qualité
<b>H3</b>	Une stratégie d'acquisition ciblée sur le marché
<b>H4</b>	Une stratégie de diversification consciente permettant de choisir les secteurs d'activité et branches économiques
<b>H5</b>	Une stratégie de recentrage consciente permettant de choisir les secteurs d'activité et branches économiques
<b>H6</b>	Une collaboration de qualité avec les services assignant les clientes et les clients
<b>H7</b>	La diversité de l'offre de prestations visant à soutenir l'activité professionnelle
<b>H8</b>	L'existence d'une certaine marge de manœuvre lors de la sélection des clientes et clients par l'organisation
<b>H9</b>	L'application aux clientes et clients de modèles salariaux correspondant à leur productivité réduite
<b>H10</b>	Pour les clientes et les clients, il existe, en plus du salaire, des éléments d'incitation
<b>H11</b>	L'existence d'une procédure claire lorsqu'on détermine le besoin de solutions d'intégration pour les clientes et les clients
<b>H12</b>	La diversité de solutions d'intégration envisageables pour les clientes et les clients
<b>H13</b>	La diversité des compétences techniques (hard skills) des collaboratrices et collaborateurs (non défavorisés)
<b>H14</b>	La diversité des compétences non techniques (soft skills) des collaboratrices et collaborateurs (non défavorisés)
<b>H15</b>	Éléments d'incitation existant, en plus du salaire, pour les collaboratrices et collaborateurs (non défavorisés)
<b>H16</b>	Une participation active des clientes et clients à la vie et au processus décisionnel de l'organisation
<b>H17</b>	L'existence d'objectifs clairement définis avec les acteurs du financement

# Pertinence des facteurs de réussite du point de vue des entreprises

## Légende :

- % WISE avec une note de 7-10
- % WISE avec une note de 9-10

Taille de l'échantillon  
(Situation 10.09.2015) : N=18





# Compétences du personnel

- **Compétences professionnelles, personnelles, sociales et méthodologiques des collaborateurs** au contact direct des clientes et des clients (H13 et 14)
  - Disciplines les plus représentées (hard skills)
    - Technique, travail social, accompagnement socioprofessionnel et management/administration
  - Principales soft skills
    - Estime et reconnaissance, communication, capacité de motivation, tolérance/respect et médiation/capacité à gérer les conflits
  - Diversité des hard et soft skills au sein des WISE
    - 67 % des WISE présentent au moins 3 hard skills sur 7 et 83 % 5 soft skills sur 8



Plus le mix de compétences des collaborateurs est étendu, plus la réussite du placement des clientes et clients sera grande

« Plus le mix de compétences personnelles et professionnelles des collaborateurs est riche, mieux nous pourrons aider nos clientes et clients et leur proposer des solutions d'intégration ou les placer sur le marché du travail primaire. La diversité est un facteur important pour identifier les ressources et possibilités des clientes et clients et les encourager. »

## Efficacité de l'affectation

- **Collaboration avec les services assignant les clientes et les clients (H6) et marge de manœuvre des WISE lors de l'affectation (H8)**

- Le droit de regard des WISE est garanti lors du placement des clientes et des clients
  - Dans 48% des combinaisons WISE/ services assignants, le placement s'effectue avec l'approbation de tous les acteurs concernés.
  - Dans 27% des combinaisons, l'affectation s'effectue certes à l'initiative des services assignants mais les WISE ont la possibilité de refuser.



Plus la marge de manœuvre des WISE est importante lors de la sélection des clientes et clients, plus les chances de réussite du placement augmentent

« Les services assignants inscrivent les clientes et clients au moyen d'un formulaire d'intégration téléchargeable sur notre site web. Les informations fournies nous permettent d'évaluer dans quelle mesure les clientes et clients sont aptes à entrer dans l'entreprise. Une rencontre est alors organisée entre elle ou lui et le représentant du service assignant, et on décide ensemble si l'activité professionnelle peut ou non commencer. »

# Offre de prestations

## ● Offre de prestations visant à soutenir l'activité professionnelle (H7)

- Importance des principales prestations d'intégration parallèlement à l'activité professionnelle
  - Coaching et soutien lors de l'intégration sur le marché régulier du travail (67% des WISE) mais aussi formation (56%) et conseil/accompagnement psychosocial/sociopédagogique/thérapeutique (39%)
  - 56% des WISE couvrent au moins 2 des domaines susmentionnés
- Tendances à l'élargissement de l'offre de prestations en matière d'intégration
- Développement de projets de soutien ciblés afin de lutter contre l'endettement



Plus la palette de prestations de l'organisation est étendue, plus la réussite du placement des clientes et clients sera grande

*« Une question lors de nos entretiens d'embauche [pour les clientes et clients] permet d'aborder d'éventuels problèmes d'endettement. Sachant qu'ils pourraient retrouver un emploi rémunéré, des actes de défaut de biens de précédentes procédures de faillite pourraient être réactivés et entraîner beaucoup de difficultés pour les clientes et clients concernés. En cas de dettes, nous essayons d'informer les gens sur ce sujet et évoquons avec eux la possibilité d'un plan de réduction des dettes. »*

# Compétences des organes directeurs

- **Mix de compétences des membres de l'organe directeur suprême et de la direction (H1)**

- Domaines les plus représentés au sein de l'organe directeur suprême
  - Sciences économiques/management, droit, technique, travail social/pédagogie sociale/accompagnement socioprofessionnel, santé/soins, formation
- Domaines les plus représentés au sein de la direction
  - Sciences économiques/management, travail social/pédagogie sociale/accompagnement socioprofessionnel, santé/soins, formation
- Diversité du mix de compétences au sein des WISE
  - 67 % des WISE présentent au moins 4 profils de formation sur 11 au sein de l'organe directeur suprême, et 39% 4 sur 11 au niveau de la direction



Plus le mix de compétences de l'organe directeur est étendu, plus la réussite des activités de l'entreprise sera grande

*« Dès le début, nous avons essayé d'attirer des membres avec des expériences et parcours professionnels très différents, qui seraient en mesure de couvrir plusieurs domaines grâce à leurs compétences en politique sanitaire, droit, économie et pédagogie. »*

# Stratégie de marché

- **Stratégie de diversification permettant de choisir les secteurs d'activité et branches économiques (H4)**
  - Stratégies de diversification possibles
    - Mise en place de nouveaux domaines de travail en raison de l'existence d'une demande de la part de clients
    - Développement de secteurs tenant compte des nouvelles tendances (ex. activités de recyclage, production agricole biologique)
    - Développement de secteurs suivant la même chaîne de valeur, conformément au principe de « *l'interlocuteur unique* » (ex. nettoyage → jardinage → conciergerie).
    - Reprise et réorganisation d'entreprises existantes (ex. dont l'existence est menacée ou la relève incertaine).
  - Opposition entre diversification et recentrage
    - 22 % seulement des WISE disent pratiquer systématiquement une stratégie de diversification. Par conséquent, même si une stratégie de ce type est, de manière générale, considérée importante, on lui préfère dans les faits des stratégies de recentrage



Effet ambigu de l'orientation stratégique sur la réussite

# Solutions d'intégration

- **Existence de solutions d'intégration envisageables pour les clientes et les clients (H12)**
  - Solutions d'intégration les plus fréquemment citées
    - Réinsertion sur le marché régulier du travail (22 % des WISE/ services assignants)
    - Passage à une autre organisation d'intégration sociale et professionnelle (20 %)
  - De nombreuses WISE ne préparent pas (seulement) leurs clientes et clients à une réinsertion directe sur le marché régulier du travail.



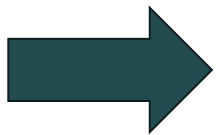
Plus l'offre de solutions d'intégration permettant de se rapprocher d'un placement sur le marché régulier du travail est étendue, plus la réussite de la réinsertion des clientes et des clients est grande

*« Les emplois de solidarité ne font pas des miracles. Du reste, il s'agit de personnes arrivant en fin de droits. Au fil des années, nous constatons que ce n'est pas un hasard... Certaines d'entre elles ne sont effectivement pas affectables. »*

# Participation

- **Participation active des clientes et clients à la vie et au processus décisionnel de l'organisation (H16)**

- Ce point est perçu comme moins pertinent
- Pas de tendance claire quant au rôle des clientes et clients par rapport aux collaborateurs (non défavorisés)
  - 33 % des WISE : rôle subordonné ; 28 % des WISE : rôle équivalent
  - 33 % «autant... que» ; 6 % «ni... ni»
- Possibilités de participation indirectes plutôt que directes
  - 50 % des WISE : Possibilités de participation exclusivement indirectes ; 22 % : Possibilités de participation exclusivement directes
  - 17 % «autant... que» ; 11% «ni... ni»



Pour env. un tiers des WISE interrogées, la participation est certes un facteur de réussite important mais il est impossible de confirmer une tendance claire indiquant une participation cruciale des clientes et clients.

*« Bien entendu, les collaborateurs défavorisés participent aussi à la réunion du personnel. Le personnel comprend l'ensemble des collaborateurs. On ne se pose même pas la question. »*

# Plan de l'exposé

- 1 Les entreprises sociales : un difficile jeu d'équilibre entre organisations économiques
- 2 La recherche sur les entreprises sociales en Suisse : synthèse des études personnelles
- 3 Résultats de l'enquête INSOCH
- 4 Suivi INSOCH: réussite, mesure de l'efficacité et facteurs de succès
- 5 Reconnaissance des entreprises sociales suisses par rapport aux autres pays européens



# Comparaison sur la base des critères EMES

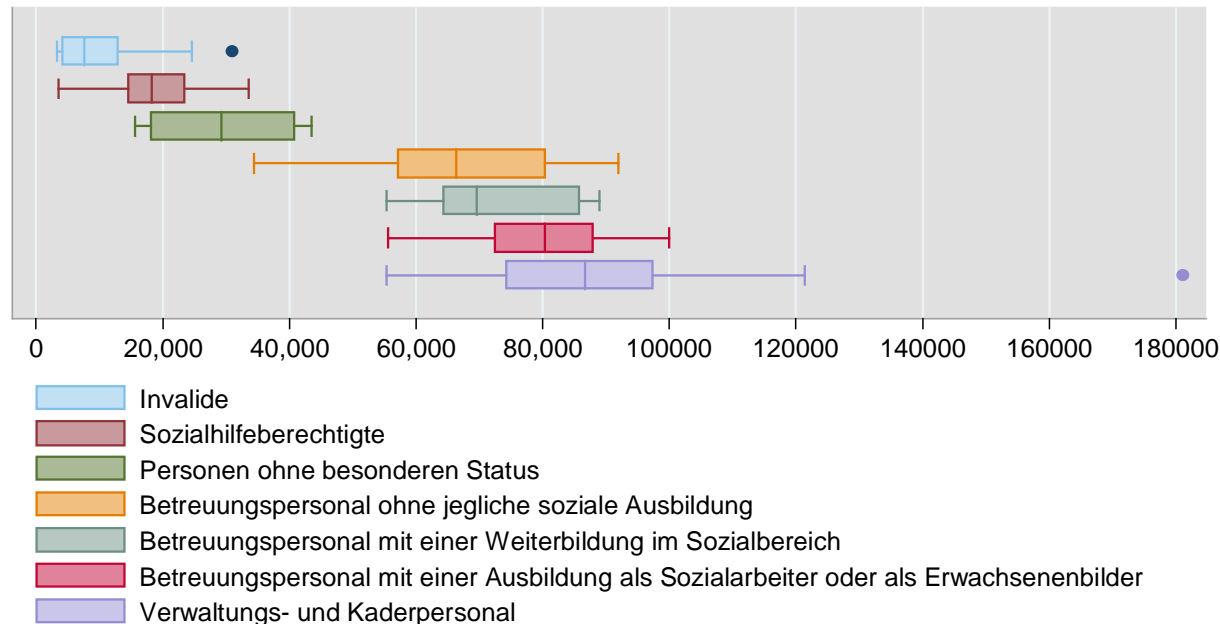
## Orientation économique

### Emplois productifs

Portée (mix de places d'occupation versus emplois productifs) différente selon les groupes mais cette diversité correspond à la situation en Europe.

### Emplois rémunérés

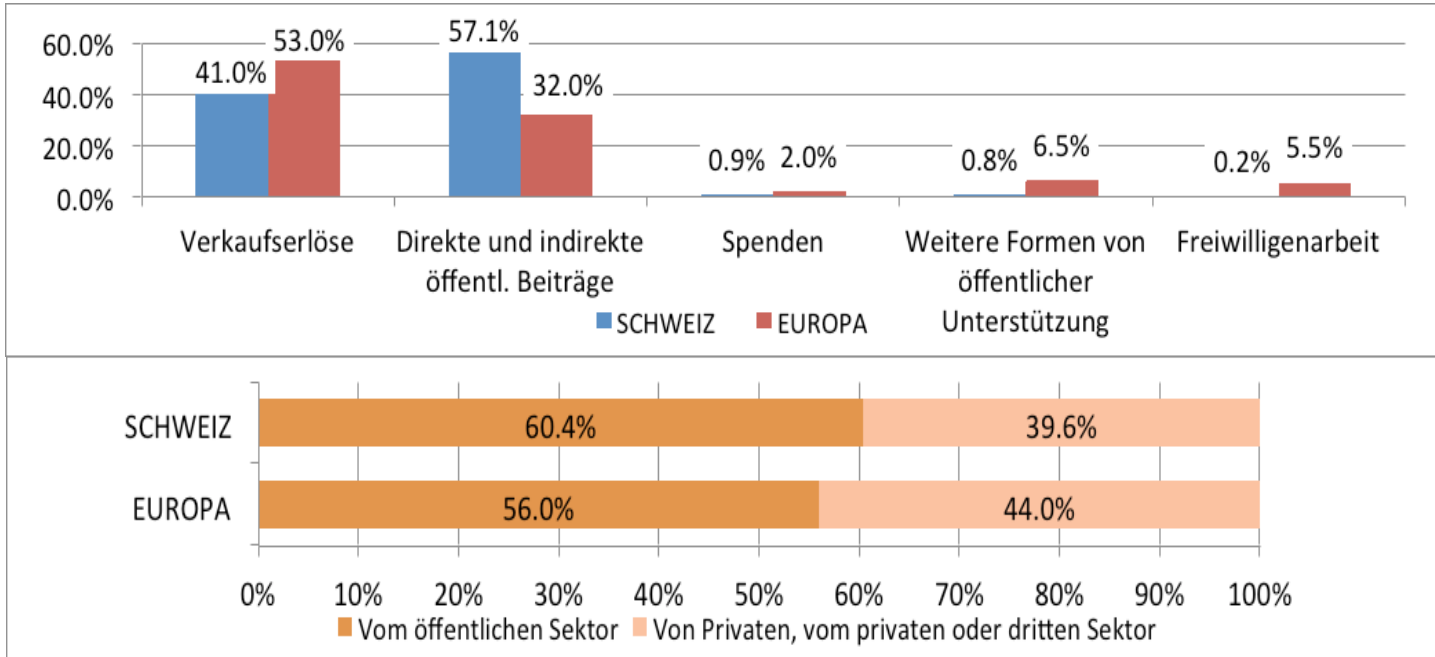
Différents modèles salariaux (les salaires en usage dans la branche sont plutôt rares).



Box-plot des salaires moyens par catégorie (valeurs sur la base de 48 organisations)

# Comparaison sur la base des critères EMES (suite)

Orientation économique	
Supportent un risque économique important	Les WISE sont financées par plusieurs canaux. En Suisse, les subventions sont plus élevées qu'en Europe mais, pour cette raison, la part des mandats publics dans le chiffre d'affaires réalisé est en principe inférieur.



Valeurs moyennes de 48 organisations suisses vs projet WISE en Europe

# Comparaison sur la base des critères EMES (suite)

Mission sociale	
Objectif social	<p>Partout, l'intégration économique et sociale est l'objectif (y compris via une amélioration des qualifications professionnelles des clients).</p> <p>On ne sait pas avec certitude si les entreprises sociales permettent ou non de surmonter des conditions de vie précaires.</p>
Distribution limitée des bénéfices	<p>La plupart des entreprises sociales ont une forme juridique excluant légalement la distribution de facto des bénéfices (associations, fondations).</p> <p>Un petit nombre d'entreprises sociales sont organisées sous forme de sociétés de capitaux : elles réinvestissent le plus souvent leurs bénéfices dans leur activité.</p>

# Comparaison sur la base des critères EMES (suite)

<b>Gouvernance</b>	
Niveau d'autonomie élevé	Plutôt limité dans le cadre des contrats de prestation publics.
Gouvernance participative (avec différentes parties prenantes)	L'orientation vers la participation et le droit de regard des client(e)s est moins marquée.
<b>Conditions-cadres politiques</b>	
Discipline juridique spécifique pour les entreprises sociales	Pas (encore) disponible.
Outils de promotion des entreprises sociales	Oui, rôle des entreprises sociales dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté de la Confédération.

