

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 71 (2013)
Heft: 1

Artikel: Canton de Fribourg : l'entrepreneuriat social et le rôle de l'état
Autor: Sautaux, Claudine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390939>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

CANTON DE FRIBOURG: L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET LE RÔLE DE L'ETAT

CLAUDINE SAUTAUD
Haute école de gestion (HEG) de Fribourg
claudine.sautaud@fr.ch

> L'entrepreneuriat social est un concept émergent qui vise d'autres objectifs que l'entrepreneuriat traditionnel et qui répond également à un grand nombre de critères de l'économie sociale et solidaire. Ce thème est d'autant plus important que la réflexion au sujet de l'entrepreneuriat social s'inscrit dans le contexte de la réflexion sur la durabilité, une notion beaucoup mieux connue et déjà largement vulgarisée. En Suisse romande, le canton de Fribourg ne manque pas d'atouts pour favoriser le développement de l'entrepreneuriat social et faire en sorte que ce concept prenne forme et se concrétise davantage. Dans le cadre d'un travail de mémoire de fin d'études à la Haute école de gestion de Fribourg réalisé en 2011, une analyse de l'environnement, de la notoriété et des perspectives d'une nouvelle approche entrepreneuriale a été menée: elle révèle des pistes intéressantes et assurément porteuses d'avenir.

Mots clés: entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire, développement durable, éthique, emploi, état.

Dans le travail de mémoire intitulé «l'entrepreneuriat social et le rôle de l'Etat», il ressort de l'étude que l'Etat de Fribourg réagit de manière très favorable au développement des activités des entrepreneurs sociaux en raison notamment de leur impact positif sur la thématique de la création d'emplois et de la durabilité des postes de travail. Le défi principal consiste à situer la limite de l'engagement de l'Etat à l'égard des entrepreneurs sociaux et également à cerner la vision et la compréhension de l'Etat à ce sujet.

Dans le canton de Fribourg, la réalité économique s'avère sensiblement différente de celle d'un canton à fort caractère urbain. La notion de solidarité y est plus répandue que dans une région à forte densité de population. Le Service de la statistique de l'Etat de Fribourg a publié des données concernant le Happy Planet Index⁹ (HPI) 2009 qui situe le canton en 4^{ème} position, soit juste au-dessus de la moyenne suisse.

1. PRENDRE EN COMPTE L'ENVIRONNEMENT DANS SA GLOBALITÉ
Analysant essentiellement l'«Activité entrepreneuriale sociale – Social Entrepreneurship»,

⁹ Données issues d'un prototype élaboré par Paola Ghillani & Friends

le Global Entrepreneurship Monitor¹⁰ (GEM) constate que dans les pays où l'économie est mue par des facteurs de production primaire, les besoins de développement surviennent dans les domaines des soins médicaux, de l'accès aux installations d'eau et des activités agricoles; par déduction, l'entrepreneuriat social devrait aussi se développer à ce niveau. Dans les pays où l'économie est basée sur l'innovation, les entrepreneurs se lancent entre autres dans les prestations culturelles, les prestations de services aux handicapés, le recyclage de déchets ou encore la protection de la nature. En ce qui concerne le canton de Fribourg, ses autorités, notamment au travers de la Direction de l'économie et de l'emploi (DEE) ainsi que la Chambre de commerce (CCF) et la Promotion économique, ont élaboré durant ces vingt dernières années une politique qui a permis au canton de mettre sur pied et de renforcer une économie novatrice et dynamique.

L'activité entrepreneuriale d'un pays est donc directement influencée par les facteurs qui dictent le développement économique dudit pays. L'entrepreneuriat traditionnel ou l'entrepreneuriat social doivent, dans tous les cas, tenir compte de leur environnement et des facteurs locaux qui influencent cet environnement.

Mais qu'en est-il plus précisément de l'entrepreneuriat social? Nous notons qu'en Suisse romande, les entreprises sociales ont pris différentes initiatives pour se regrouper et avoir une meilleure visibilité. Actuellement la Chambre de l'économie solidaire Après-GE¹¹ ou encore le Conseil romand des entreprises d'insertion CRIEC¹² travaillent dans ce but. Cependant le nombre d'entreprises répondant aux critères de l'entrepreneuriat social varie considérablement selon les paramètres d'analyse utilisés. A travers les réponses recueillies lors de l'enquête réalisée dans le cadre du travail de mémoire, nous avons pu voir que la proportion peut être parfois évaluée à quasi 100% des entreprises du canton ou s'avérer totalement insignifiante en termes de pourcentage. Tout dépend de l'angle avec lequel nous abordons les notions fondamentales de l'entrepreneuriat social. Il existe de nombreuses définitions de l'entreprise sociale dont celle du réseau européen EMES:¹³ «organisations ayant un objectif explicite de service à la communauté, initiées par un groupe de citoyens et au sein desquelles l'intérêt matériel des investisseurs est soumis à des limites. Elles accordent une grande importance à leur indépendance et à la prise d'un risque économique lié à une activité socioéconomique continue.» Pour caractériser une entreprise sociale, EMES définit en outre 9 critères sociaux et économiques dont une activité continue de production de biens et services ou une limitation de la distribution des bénéfices. Une autre définition a été développée par l'ASSOF¹⁴ (Arbeitsgemeinschaft Schweizer Sozialfirmen) qui dresse une liste de 9 critères également dont par exemple la double finalité économique et sociale ou l'existence de contrat de travail à durée indéterminée.

L'annuaire statistique du canton de Fribourg 2011 recense 301 nouvelles entreprises créées en 2008, soit 95 dans le secteur secondaire et 206 dans le tertiaire, chiffres qui corroborent le fait que les PME fribourgeoises se développent davantage dans le secteur de l'innovation.

¹⁰ Le GEM est un projet de recherche international lancé conjointement dans les années 1990 par la London Business School et la Babston College (USA). <http://www.gemconsortium.org/>.

¹¹ APRES-GE: Chambre de l'économie sociale et solidaire. www.apres-ge.ch

¹² CRIEC: Conseil romand de l'insertion par l'économie Genève

¹³ www.emes.net

¹⁴ <http://www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma>

Il est intéressant de relever que sur 301 PME créées, 142 (soit le 47,2%) le sont sous une forme juridique individuelle ou de société de personnes tandis que 159 (soit le 52,8%) se sont constituées en sociétés de capitaux et coopératives. Le rapport ne mentionne pas le nombre exact de coopératives, une forme juridique qui se prête traditionnellement bien à l'entrepreneuriat social.

On observe que le monde politique et économique ainsi que la population du canton sont désormais sensibilisés aux questions sociale, éthique et écologique. Les messages des députés aux autorités de ce canton en attestent.

S'agissant de l'évolution de la croissance de la population, et selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique (OFS), le canton de Fribourg a vu sa population augmenter de 2,2% durant l'année 2011, ce qui lui vaut la plus forte croissance jamais enregistrée depuis ces vingt dernières années. A la fin 2011, le canton de Fribourg comptait environ 284 500 habitants, dont 54 200 de nationalité étrangère.¹⁵ Avec un taux de 24%, le canton de Fribourg connaît également la plus forte densité suisse de jeunes dans la tranche moins de 20 ans.

Du côté de l'emploi, on observe que le taux de chômage est actuellement maintenu en dessous de la moyenne suisse, s'élevant à 2,7 % en juin 2012 soit exactement dans la moyenne suisse de 2,7%.¹⁶

Certaines charges de l'Etat qui répondent aux besoins sociaux ont progressé 12 fois plus rapidement que la population fribourgeoise durant les vingt dernières années. La notion de développement durable est sérieusement prise en considération par les autorités conformément à la Constitution cantonale fribourgeoise.

Le Service du développement durable, sous l'égide de la Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions (DAEC), accueille l'internaute avec la phrase suivante:¹⁷

*«Un développement est dit durable s'il réussit à concilier équitablement trois aspects centraux: l'efficacité économique, la solidarité sociale et la responsabilité écologique. Un tel développement doit assurer que les besoins des générations présentes (équité intra générationnelle) et futures (équité intergénérationnelle) soient satisfaits et implique un regard allant au-delà des frontières géographiques et institutionnelles».*¹⁸

Le site offre de nombreuses occasions de se rendre compte de la prise de responsabilité de l'Etat de Fribourg au sujet de la durabilité qui constitue l'un des fondements de l'entrepreneuriat social.

2. UNE THÉMATIQUE ENCORE DIFFICILE À CERNER

Le concept d'«entrepreneuriat social» et celui «d'économie sociale et solidaire» ne sont pas des termes familiers auprès de la population et des acteurs étatiques du canton de Fribourg. C'est en juxtaposant les deux termes «entrepreneuriat social» et «économie sociale et solidaire» que l'on perçoit la complexité des objectifs fondamentaux qu'ils poursuivent et que l'on met également en lumière leurs différences. De l'économie sociale et solidaire émanent les fondements de la philosophie de l'entrepreneuriat social qui, lui, peut avoir des significations plus ou moins précises, selon l'interprétation que l'on donne à ce type d'entreprise.

¹⁵ http://www.fr.ch/sstat/fr/pub/actualites.cfm?fuseaction_pre=Detail&NewsID=40598

¹⁶ SECO: situation 7 juin 2012. <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=fr&msg-id=44828>

¹⁷ Site de l'Etat de Fribourg

¹⁸ DAEC : <http://www.fr.ch/daec-dd/fr/pub/index.cfm>

Définir le profil de ces entrepreneurs d'un genre nouveau s'avère aussi intéressant qu'enrichissant. Encore peu commun, le concept s'inscrit dans une logique ne visant pas uniquement la maximisation du profit: les entrepreneurs sociaux mettent en effet en avant des valeurs telles que le respect de critères éthiques, sociaux et écologiques qui constituent des éléments indissociables de leur activité d'entrepreneuriat. Le but premier d'un entrepreneur social est de développer une économie proche des citoyens. L'idée qui en découle est aussi que les emplois créés soient accessibles à une large tranche de la population.

Le concept d'entrepreneur social est fortement apparenté à celui d'Economie sociale et solidaire (ESS). En France, dans les années 70, on parlait de tiers-secteur ou d'économie sociale alors que dans la décennie suivante, c'est le terme d'économie solidaire qui est usité. Dans le même temps naissait également le terme parfois utilisé d'économie alternative.

La dénomination d'économie sociale et solidaire est généralement associée à des entités ou des statuts juridiques comme la coopérative, la mutuelle, l'association ou la fondation. Le principe de fonctionnement est souvent démocratique et repose sur l'égalité des personnes, dont notamment la règle «une voix – une personne». Il faut aussi relever que le mot «économie» est souvent opposé aux mots «social» et «solidaire» qui vont se rapporter à des entreprises qui mettent en application d'autres types de fonctionnement en incluant le commerce équitable, la réinsertion dans le monde du travail, l'équité etc. Cette ambiguïté ne facilite pas la bonne compréhension du terme global d'«économie sociale et solidaire».

Certaines définitions tendent à partager le marché en trois secteurs: «commercial», «public-para-public» et «tiers secteur», ce dernier étant réservé aux activités sociales et solidaires. Cette façon de classer ne fait pas l'unanimité, ni dans le secteur économique ni dans le secteur social et solidaire.

Sur la page d'accueil de son site internet, la Revue internationale de l'économie sociale titre «L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme – J.-F. Draperi».¹⁹ Cette citation exprime toute la complexité de la démarche sachant aussi que la stratégie choisie par l'entrepreneur social aura un impact social, sociétal et/ou environnemental. Le terme capitalisme met en évidence le retour financier qu'un entrepreneur social est dans l'obligation d'obtenir et la prise de risque de l'entrepreneur.

Notons aussi la définition de l'articulation entre ESS et entrepreneuriat: *«il faut distinguer clairement les entreprises sociales – de forme associative, coopérative ou de statuts classiques – de l'entrepreneuriat social. Au-delà de leur choix statutaire, les pratiques des entreprises sociales sont généralement proches des principes de l'économie sociale. A l'inverse, l'entrepreneuriat social est un mouvement de pensée, et en tant que tel, difficilement compatible avec l'économie sociale. (...) Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que l'entrepreneuriat social, projet politique issu de la philanthropie, cherche à se surimposer aux entreprises sociales et plus largement aux associations et aux coopératives»* (Revue internationale de l'économie sociale, 2010).

Toujours en France, le mouvement Mouves,²⁰ qui a vu le jour en février 2001, exprime une vision claire de ses objectifs: *«Le Mouves veut fédérer et représenter les entrepreneurs sociaux. Des entrepreneurs qui portent une vision, prennent des risques, développent et in-*

¹⁹ Revue internationale de l'économie sociale. <http://www.recma.org/node/974>. www.recma.org. [En ligne] 4 avril 2011.

²⁰ Mouves : Mouvement des entrepreneurs sociaux

novent, managent des équipes. (...). Dispersés, cloisonnés, isolés, les entrepreneurs sociaux n'arrivent pas encore à mobiliser l'opinion, à influencer les décideurs, à rendre visibles leurs pratiques et leurs solutions. (...). Le Mouvement des entrepreneurs sociaux veut démultiplier et faire grandir les entrepreneurs sociaux en œuvrant dans deux directions: révéler le métier d'entrepreneur social et donner envie de l'exercer ; créer un environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat social».

Il reste actuellement toujours difficile d'établir une définition claire et précise de l'entrepreneuriat social. L'auteur Jacques Defourny²¹ explique dans un bref historique la notion d'entreprise sociale de la manière suivante: *«La notion d'entreprise sociale n'est pas encore clairement définie et il reste un corpus théorique à construire. Mais elle présente l'avantage d'être un terme plus compréhensible à l'échelle internationale, un facteur d'intégration, et pas du tout un concurrent pour la notion française d'économie sociale et solidaire. Elle manifeste une ouverture à l'égard des sciences du management et bénéficie d'une respectabilité académique»* (Defourny, 2006).

A plusieurs reprises, des chercheurs ont tenté de définir les contours de la notion d'entreprise sociale, ce qui, par voie de conséquence, devrait également permettre de mieux délimiter l'entrepreneur social.

Organisme très actif en Suisse romande, «Après-GE» mentionne généralement l'ESS de façon globale et sans faire une distinction particulière pour l'entrepreneuriat social.

L'absence d'une définition précise rend encore plus difficile l'appréciation du nombre d'entreprises sociales. Le rapport «Entreprises sociales d'insertion en Suisse»²² relate longuement l'essai de définition de l'OCDE,²³ pour qui *«les entreprises sociales constituent des entités juridiques différentes, organisées autour d'une démarche entrepreneuriale, qui poursuivent à la fois des objectifs sociaux et économique»*.²⁴

3. PERCEPTION DES ENTREPRENEURS SOCIAUX DANS LE CANTON DE FRIBOURG EN 2011

Pour mieux comprendre la perception du concept d'entrepreneuriat social auprès des principaux acteurs à l'Etat de Fribourg, un questionnaire qualitatif a été soumis à un échantillon de personnes représentant environ 10% des décideurs dont la fonction permet de donner un éclairage pertinent sur la vision de l'entrepreneuriat social et sur le rôle de l'Etat vis-à-vis des entrepreneurs sociaux.

La moitié des personnes interrogées estiment avoir une connaissance générale du terme. Il faut tout de même préciser que certaines d'entre elles ne connaissent pas le terme d'entrepreneuriat social ou ne savent pas le définir mais sont capables d'en donner le principe. Lorsqu'il leur est demandé de définir ce qu'est une entreprise sociale, les personnes interrogées relè-

²¹ Defourny, J. http://ec.europa.eu/employment_social/equal/news/200611-se-avise_fr.cfm. <http://ec.europa.eu>. [En ligne] 29 12 2010.

²² Tattini-Antonin, V.; Bruttin, M-D. *Entreprises sociales d'insertion en Suisse: une première approche*. 2006

²³ OCDE: L'Organisation de Coopération et de Développement Economique a pour but d'apporter de l'aide aux gouvernements membres dans la mise en place d'une croissance économique tablée sur le long terme, d'apporter un soutien à l'amélioration du niveau de vie par le développement de l'emploi, de soutenir la stabilité financière, d'aider les autres pays dans le développement économique et de favoriser l'amélioration du taux de croissance du commerce mondial. Contrairement aux institutions financières internationales telles que la Banque mondiale ou le Fond Monétaire International, l'OCDE n'octroie pas de financements monétaires. [En ligne] <http://www.web-libre.org/dossiers/ocde,6983.html>

²⁴ OCDE. *Les Entreprises sociales*. Paris : s.n., 1999. Les Entreprises sociales. Paris : s.n., 1999.

vent le fait que la rentabilité ne représente pas une condition sine qua non quand bien même la société est à but lucratif. En visant un profit modéré, il s'agit avant tout de mettre en place des méthodes de travail rationnelles et efficaces, de ne pas accumuler les bénéfices, de ne pas profiter de salaires trop bas et de faire preuve d'un sens de l'éthique affirmé.

4. QUELLES ACTIVITÉS POUR L'ENTREPRENEUR SOCIAL?

Pour une grande partie des personnes interrogées, le marché de niche constitue une option pour une entreprise sociale qui veut se lancer. Par marché de niche, il faut comprendre un segment de marché restreint où la concurrence est certes moins forte mais où le volume des ventes est également moins important. Les besoins sont très bien ciblés dans ces cas-là. Certains besoins nouveaux peuvent être créés, comme c'est le cas dans le domaine du coaching, très en vogue depuis quelques années.

Les activités à bas seuil comme les domaines d'entretien d'immeubles et de jardin, petites réparations aux bâtiments, services de livraison pour les privés et les entreprises, collecte de matériaux et recyclage, prise en charge d'enfants mais aussi de personnes âgées, organisation de repas de midi etc.... ont été évoquées à titre d'exemples d'activité de l'entrepreneur social. Les avis recueillis démontrent qu'il existe des opportunités de développer des activités dans les domaines de la mobilité douce, de l'écologie et les domaines qui touchent à l'encadrement des personnes vieillissantes voire des personnes âgées. Il faut imaginer de nouveaux métiers, et dans cette perspective il faut observer les métiers qui s'imposent logiquement, par exemple en conséquence de l'évolution démographique.

Certaines personnes interviewées mettent en garde sur la problématique de la concurrence. Dans le cas où l'Etat alloue des subsides aux entrepreneurs sociaux, l'activité doit éviter d'entrer en concurrence directe avec des entreprises du premier marché. Dans cette situation, des produits ou services bien ciblés éviteraient donc certainement des problèmes.

Les personnes interrogées ont aussi évoqué un risque certain pour l'entrepreneur social qui arrive dans le marché de la concurrence avec une idée ingénieuse. L'entrepreneur social peinera certainement à faire prospérer rapidement son produit avec peu de moyens financiers et sera en concurrence avec des entreprises plus fortes économiquement et enclines à s'approprier tout produit potentiellement intéressant pour en faire un produit phare, indépendamment des notions éthiques revendiquées par l'entreprise sociale.

Lors des entretiens, une question s'est posée à propos des grandes catégories que constituent le «produit» et le «marché». En poursuivant la réflexion sur les thèmes de l'équité et de la solidarité, certaines personnes ont déclaré que les entreprises ne peuvent pas opérer sans prendre en compte leur environnement social et écologique. Dans ce cadre, l'entreprise «Max Havelaar» est donnée comme exemple de business équitable. La filière de fabrication du produit est contrôlée pour respecter les critères équitables définis par le label et la structure d'entreprise est une structure traditionnelle avec un management professionnel classique de l'économie du marché primaire.

5. L'ENTREPRENEUR SOCIAL AU SERVICE DE L'ETAT?

Les avis divergent entre ceux qui estiment que, même en créant un biais de concurrence, il serait positif que l'Etat attribue des mandats aux entrepreneurs sociaux et ceux qui affirment que l'entreprise doit définir son marché et se déterminer elle-même si elle veut obtenir des

mandats de prestation de l'Etat ou non. Certaines personnes affirment aussi qu'il faut que l'Etat soit attentif aux conséquences lorsqu'il attribue un mandat de prestations à un entrepreneur social afin de ne pas provoquer la faillite d'une entreprise concurrente du premier marché.

En signant des contrats de prestations avec une entreprise sociale plutôt qu'une entreprise du premier marché, l'Etat ne fait que transposer le problème selon certains. Toute place créée dans une entreprise sociale sera supprimée ailleurs. Par exemple, l'entreprise d'évacuation des déchets qui, en prenant en charge une partie de ces tâches, met au chômage des employés de l'Etat auparavant dévolus à cette fonction.

La question de la mission de l'Etat et de ses limites reste ouverte. Selon certaines personnes interviewées, il manque à l'Etat de Fribourg la vision claire des valeurs que défend l'entrepreneur social. Il faut également distinguer l'Etat dans le rôle qui est le sien lorsqu'il s'agit de «devoir répondre aux besoins de la société» et celui «d'Etat entreprise». L'Etat serait aussi un exemple d'économie planifiée qui fonctionne bien, mais on peut se demander s'il est vraiment nécessaire qu'il s'intéresse à l'économie dite «de marché».

Si l'Etat soutient les gens en difficulté, il ne peut suppléer à l'entier des besoins de toute la population; dans ce sens, une partie des participants à l'enquête estime que l'on peut concevoir un soutien à des entreprises qui ont la volonté de se développer avec une fibre sociale particulière. Il existe des situations où l'Etat a transféré des activités qu'il gèrait vers des entreprises. Dans ce cas, les entreprises sociales peuvent effectivement jouer un rôle et combler les lacunes de l'Etat. La notion de transfert de charges et de tâches, par exemple en cas de surcharge d'un service étatique, peut être une activité d'entrepreneuriat social bienvenue. Il est jugé intéressant que l'Etat s'implique dans une démarche d'entrepreneuriat social sans prendre la forme du protectionnisme. En effet, l'Etat est un agent économique important du marché mais il est le seul à avoir autant d'implications différentes que ce soit dans le rôle d'employeur, en tant qu'Etat entreprise ou dans son rôle principal de redistribution des richesses. Le comportement de l'Etat sera pris en considération, analysé et certainement aussi reproduit par les entreprises de l'économie.

6. CONCLUSION

Les résultats de l'enquête permettent tout d'abord d'affirmer que le concept d'entrepreneur social est encore peu connu. Les prises de position des différentes personnes rencontrées sont nettement influencées par leur environnement de travail ou leur domaine d'activité. Il était prévisible qu'il serait difficile de donner une appréciation conjointe et similaire de la part des différentes entités de l'Etat tant les domaines d'activité sont hétérogènes. La prévision s'est confirmée être bien exacte.

De manière générale, les interlocuteurs se sont montrés sensibles à la mission d'une entreprise sociale attachée au tissu local pour autant qu'elle suive la ligne fixée et reste en accord avec les principes qui en font justement une entreprise différente. L'entrepreneur social, s'il parvient à se hisser dans l'économie de marché tout en respectant les valeurs qu'il poursuit, devra lutter âprement pour ne pas dévier de son idéal. Malgré son aspiration à pratiquer une politique salariale transparente, il devra surtout être en mesure d'offrir des conditions cadre vraiment différentes à ses collaborateurs pour conserver son personnel sur la durée. Le collaborateur qui rejoint une entreprise sociale par conviction personnelle doit y trouver

des conditions sociales, éthiques et écologiques qui le motiveront à y rester sur le long terme. Les professions et les entreprises devront s'adapter à l'évolution démographique durant les prochaines décennies. Il est probable que les professions de la santé et les professions en relation avec les services pour les personnes âgées vont encore augmenter. Cette évolution peut signifier autant d'opportunités de marchés de niche, d'autant plus que les associations de bénévoles risquent d'avoir à l'avenir davantage de difficultés à recruter de nouveaux volontaires.

Il est possible qu'une partie restreinte de la population âgée en Suisse soit assez aisée pour payer les services rendus dans l'entretien de propriété, les soins et l'encadrement. Ce sont notamment les personnes qui sont habituées à payer les services de nettoyages, entretiens et autres durant leur vie active. Il restera toujours à solutionner la problématique de la majorité de la population qui ne peut pas payer chaque service ou prestation rendue.

Il serait regrettable que les entreprises sociales soient majoritairement orientées pour se développer dans des catégories d'emplois manuels alors que d'autres professions du secteur des services, qui vont de l'encadrement des personnes en passant par les soins, l'animation, la bureautique et la sécurité etc..., sont totalement compatibles avec les buts et objectifs des entrepreneurs sociaux. C'est le rôle également des futurs entrepreneurs sociaux d'innover pour proposer des services de qualité attrayants et transmettant les valeurs éthiques, sociales et écologiques de l'entreprise sociale.

L'entrepreneur social ne devrait pas avoir pour préoccupation de se mettre en situation de non-concurrence mais au contraire de s'afficher comme une entité importante pour l'économie de marché. Si un indice composé de critères réellement mesurables est mis en place, peut-être sera-t-il possible de démontrer la grande valeur ajoutée des activités de l'entrepreneur social autrement que par l'argument de croissance du PIB. Nous adhérons à la remarque souvent entendue qu'un entrepreneur social doit avoir «l'esprit d'entrepreneur». S'il a une bonne idée, il va la proposer sur le marché. Mais il est à craindre que cet entrepreneur social n'ait pas suffisamment de temps, d'assistance juridique et financière pour protéger son idée, au risque qu'elle soit récupérée par un acteur du libre marché plus puissant que lui.

Si l'on peut être tenté de demander le soutien de l'Etat pour assurer une nécessaire protection juridique d'un concept original et innovant élaboré par l'entrepreneur social, ce soutien apparaît rapidement comme difficile. Le rôle de l'Etat est en effet qualifié de problématique s'il doit être la cause d'un biais de concurrence.

Il ne faut pas omettre de penser qu'un possible soutien à une entreprise sociale doit être clairement expliqué aux membres d'un même secteur d'activité. On sent passablement de suspicion à l'égard d'une petite entreprise, qui défend des idéaux exigeants et qui veut se lancer en demandant le soutien de l'Etat. Ces réactions laissent à penser que les personnes interrogées ne peuvent pas encore s'identifier aux buts et objectifs de l'entrepreneur social. Tout est ramené au rendement et au cash-flow. L'entrepreneur social souffre pour l'instant de son manque de visibilité et le besoin d'avoir un leader connu régionalement servirait la cause de cette catégorie d'entrepreneurs.

Pour l'heure, il apparaît évident que le fossé entre les concepts théoriques et la mise en application concrète reste encore important. De plus, les exemples de mise en application concrète dans le canton de Fribourg ne sont pas encore légion.

Des règlements d'application, relatifs entre autres au développement durable, ont été édictés au sein de l'Etat de Fribourg. A l'interne cependant, il n'est pas réellement possible d'avoir un retour sur la bonne pratique dans chacun des services de l'Etat. Ceci est dû entre autres à l'absence de l'élaboration de critères mesurables associés notamment à des indicateurs permettant une évaluation constructive. Finalement, nous notons que les services étatiques sont réellement influencés et orientés selon la sensibilité de leur directeur/trice et des chefs de service.

A l'extérieur, l'Etat s'efforce de communiquer sur ses activités et, même si l'amélioration est sans cesse exigée, il nous semblerait bien sévère de prétendre que ce système ne vise pas à atteindre tout ou partie des objectifs de l'économie sociale et solidaire. L'Etat porte un regard sur l'économie de marché et sur diverses variantes pour l'aider à se développer. L'Etat ne peut pas proposer de s'investir pour modifier les codes de conduite ou tenter d'influencer plus directement l'économie de marché car ceci serait forcément mal perçu par les acteurs de l'économie libérale.