

Mot des rédacteurs invités

Entre traditions et changements : l'économie sociale en Europe depuis le début de la crise économique de 2008

Word from the Guest Editors

Between Tradition and Change: Tracing the Social Economy in Europe Since the Beginning of the 2008 Economic Crisis

Palabras de los redactores invitados

Entre tradiciones y cambios: la economía social en Europa desde el inicio de la crisis económica de 2008

Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng and Damien Richard

Volume 25, Number 4, 2021

Entre traditions et changements : l'économie sociale en Europe depuis le début de la crise économique de 2008

Between Tradition and Change: Tracing the Social Economy in Europe

Since the Beginning of the 2008 Economic Crisis

Entre tradiciones y cambios: la economía social en Europa desde el inicio de la crisis económica de 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1083840ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1083840ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Chabanet, D., Bichon, S., Sartorius-Khalapsina, A., Ng, W. & Richard, D. (2021). Mot des rédacteurs invités : Entre traditions et changements : l'économie sociale en Europe depuis le début de la crise économique de 2008 / Word from the Guest Editors: Between Tradition and Change: Tracing the Social Economy in Europe Since the Beginning of the 2008 Economic Crisis / Palabras de los redactores invitados: Entre tradiciones y cambios: la economía social en Europa desde el inicio de la crisis económica de 2008. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(4), 13–39. <https://doi.org/10.7202/1083840ar>

© Management international / International Management / Gestión Internacional, 2021

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Mot des rédacteurs invités

Entre traditions et changements : l'économie sociale en Europe depuis le début de la crise économique de 2008

Didier Chabanet

IDRAC Business School,
Laboratoire Triangle de l'ENS Lyon,
Sciences Po CEVIPOF, France

Simon Bichon

ESSCA School of management,
France

Anastasia Sartorius-Khalapsina

IDRAC Business School,
France

Wilson Ng

Regent's University London,
Royaume-Uni

Damien Richard

INSEEC Business School,
France

Ce dossier thématique de *Management international* vise à mieux comprendre le rôle que joue aujourd'hui l'économie sociale dans les pays de l'Union européenne (UE) et notamment à saisir la nature et l'ampleur des transformations que le secteur a connues depuis le début de la crise de 2008. Depuis cette date, les États-membres comme les instances européennes ont cherché à développer « l'économie sociale » — d'autres formulations plus adaptées aux différents pays concernés sont possibles — en considérant qu'elle était un moyen de créer ou de sauvegarder des emplois, en particulier pour des populations vulnérables. Dotée d'une histoire plus ou moins longue et riche selon les contextes nationaux, l'économie sociale ne saurait pourtant être réduite à ce seul objectif, puisqu'elle a aussi vocation à contribuer à un développement économique soutenable, à lutter contre les discriminations, à favoriser l'insertion des personnes handicapées et à intervenir dans des secteurs d'activité aussi différents que la culture, l'éducation, ou encore la santé.

Dans leur article introductif, Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng et Damien Richard cherchent à dresser le bilan des transformations que l'économie sociale a connu tant au niveau national qu'à l'échelle de l'UE. Ils mettent ainsi en exergue les différences de traditions et de conceptions très fortes d'un pays à un autre. En même temps, la prédominance du néo-libéralisme constitue la trame commune à partir de laquelle l'économie sociale se développe, ce qui se traduit par une mise en concurrence accrue du secteur, dont les effets sont discutés par les auteurs. Parallèlement, l'émergence progressive d'initiatives et de politiques publiques mises en œuvre par l'UE promeut une conception entrepreneuriale de l'économie sociale. La reconnaissance de cette dernière un peu partout en Europe est donc aussi la manifestation de sa transformation et d'un rapprochement sans doute jamais atteint avec le marché.

Simone Baglioni et Micaela Mazzei reviennent sur le développement des entreprises sociales en Écosse depuis l'arrivée au pouvoir du Parti national écossais en 2007. Ils soulignent que le nombre de personnes en situation de

précarité sociale sollicitant les organisations du secteur a augmenté sensiblement tandis que les moyens mis à disposition par la puissance publique avaient plutôt tendance à diminuer, comme à Glasgow. Pour financer leurs activités, beaucoup d'entreprises sociales ont alors eu tendance à commercialiser leurs services, au risque parfois d'être moins regardantes sur leur qualité. À terme, les auteurs identifient deux principaux scénarios. D'une part, la constitution d'un nombre limité de méga-organisations hautement professionnalisées se battant pour capter des ressources rares. D'autre part, la prolifération au sein d'un tissu organisationnel fragmenté d'expérimentations innovantes au niveau local ou même de nouvelles combinaisons de partenariats privé / public dans des domaines de politiques publiques inexplorés.

Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez et Wassila Merkouche se demandent comment les coopératives financières en France et au Québec peuvent faire de leur statut un atout distinctif leur permettant d'attirer et de fidéliser les talents, alors même que la crise économique de 2008 a grandement détérioré l'image du secteur financier. En interrogeant des responsables RH de deux grandes organisations — le Crédit Agricole et Desjardins — ils montrent que dans les deux cas les bénéfices liés au statut sont nombreux : culture humaniste, climat de coopération, souci du bien-être et de la responsabilité sociale, possibilités d'évolution de carrière et de mobilité au niveau régional, systèmes collectifs de rétribution économique, ou encore forte sécurisation de l'emploi en raison de la recherche d'un niveau de performance stable et de l'attachement à des valeurs de solidarité. Au vu de ces éléments, la capacité à communiquer sur les avantages des coopératives semble pour elles être un moyen efficace de se différencier des autres institutions financières à capital-actions, mais aussi de recruter et de fidéliser du personnel.

Annette Zimmer, Christina Grabbe et Danielle Gluns se penchent sur le rôle des entreprises sociales en Allemagne et leur impact sur le système d'État-providence national, connu pour être plutôt généreux et fondé sur une longue

tradition de partenariats publics-privés, surtout au niveau local, avec des prestataires de services sociaux pour la plupart à but non lucratif. L'étude de deux entreprises récemment créées — RheinFlanke and Chancenwerk — actives dans le domaine de la protection de l'enfance et de la jeunesse, montre que l'une comme l'autre ont choisi de développer une approche entrepreneuriale innovante qui s'inscrit dans une logique de marché. Pour autant, elles s'alignent étroitement sur le dispositif allemand de protection sociale en s'appuyant sur des financements publics, en collaborant avec les collectivités locales et en fournissant des services pour partie similaires à ceux des prestataires publics établis. Ces résultats suggèrent que dans un pays où le statut d'entreprise sociale n'est pas défini par une forme juridique unique, les organisations présentes sur le secteur ont tendance à intégrer le système existant, même quand elles sont de statut privé.

Didier Chabanet et Nadine Richez-Battesti proposent une analyse du processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France depuis le début de la crise de 2008 et dont la loi-cadre de juillet 2014 constitue le moment culminant. En suivant une démarche néo-institutionnaliste, ils s'appuient notamment sur la réalisation d'une vingtaine d'entretiens avec des acteurs de l'ESS pour tenter d'objectiver les changements à l'œuvre. Ils soutiennent que sur la question a) du périmètre de l'ESS, qui est aussi celle de la façon dont on définit l'utilité sociale; b) du glissement de la démocratie vers la participation; c) de l'évolution du financement de l'ESS; d) des territoires sur lesquels les dispositifs sont déployés, les transformations sont nombreuses et profondes. D'après eux, elles témoignent d'une nouvelle ère de développement du secteur, dont la proximité avec les règles du marché et les investisseurs privés n'aura jamais été aussi grande.

Richard Hazenberg et Meanu Bajwa-Patel explorent le développement en Angleterre d'un écosystème d'entreprises sociales de plus en plus dominé par quelques grandes structures commerciales. Ils concluent à la disparition

progressive des petites entreprises locales et à l'émergence d'un nombre limité d'organisations qui concentrent l'essentiel des ressources et des services sociaux mis à disposition, réduisant du coup leur diversité. Cette évolution est favorisée par la politique gouvernementale néolibérale mise en œuvre depuis plusieurs décennies, qui vise à favoriser la marchandisation de l'offre de services sociaux de manière à les rendre plus efficaces.

Teresa Savall Morera analyse le processus de reconnaissance croissant de l'économie sociale en Espagne, en particulier depuis la loi éponyme de 2011 et celle sur le « tiers secteur de l'action sociale » de 2015. En dépit de cet intérêt institutionnel et malgré les plaidoyers politiques, le soutien aux différentes composantes de l'économie sociale n'a guère eu de concrétisations pratiques sur le terrain. Alors que le pays a traversé à partir de 2008 une crise économique d'une extrême gravité, qui s'est traduite par un taux de chômage officiel dépassant les 25 % de la population active et un appauvrissement généralisé, les financements publics octroyés au secteur social dans son ensemble ont plutôt diminué. Par ailleurs, la distinction entre économie sociale (de marché) et action sociale (non-marchande) a engendré une multiplication des dispositifs et des interlocuteurs institutionnels qui s'est révélée inefficace et source de confusion.

Laëtitia Lethielleux élabore une typologie des stratégies d'adaptation mises en œuvre par les associations en France face aux phénomènes d'isomorphismes institutionnels auxquels elles sont confrontées, notamment dans le contexte de diffusion des préceptes du nouveau management public. L'analyse met en exergue la diversité des stratégies adoptées, plus ou moins défensives ou offensives. À travers elles, l'un des principaux enjeux porte sur la capacité des associations à innover à une échelle suffisamment large pour produire un changement sociétal. Les logiques d'adaptation à un environnement sont donc une manière de poser la question de l'institutionnalisation de l'action des associations et de leur processus d'innovation sociale.

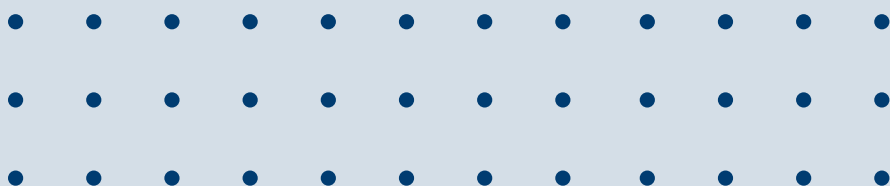


TABLEAU RÉCAPITULATIF

Auteurs	Article	Problématique	Méthodologie	Principaux résultats
Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius- Khalapsina, Wilson Ng et Damien Richard	La reconnaissance de l'économie sociale en Europe : le triomphe du marché ?	Quelle est la signification du processus de reconnaissance par les pouvoirs publics de l'économie sociale en Europe, tant au niveau national que de l'UE ?	La réflexion est nourrie par deux sources principales. D'une part, l'analyse de la littérature grise et scientifique disponible sur la question, notamment la documentation produite par l'UE. D'autre part, la réalisation entre janvier 2015 et mai 2017 de 18 entretiens semi-directifs avec des responsables en charge de l'économie sociale travaillant pour le compte de l'UE; des acteurs de « la société civile européenne organisée » cherchant à mieux faire reconnaître l'économie sociale; des chercheurs spécialistes de l'économie sociale en Europe.	L'analyse montre que la tendance à la reconnaissance de l'économie sociale est très fragmentée, puisqu'elle s'inscrit dans des cadres nationaux spécifiques. En même temps, elle relève d'un contexte idéologique et économique commun, marqué par la prédominance du néo-libéralisme et la crise de 2008. Dans l'ensemble, que ce soit au niveau national ou de l'UE, le soutien des responsables politiques à l'économie sociale a des effets significatifs sur cette dernière et favorise son rapprochement avec le marché.
Simone Baglioni et Micaela Mazzei	Between tradition and change : the Scottish social economy sector at a crossroad	L'hypothèse est que le Parti national écossais au pouvoir à partir de 2007 a élargi son soutien populaire en développant l'économie sociale et en menant une politique de redistribution et de création d'emplois. Cette ambition s'est traduite par un changement de paradigme, les politiques sociales se définissant moins par leur caractère inclusif et égalitaire, mais davantage par leur capacité à proposer des services performants, mêlant objectifs sociaux et commerciaux.	L'article s'appuie sur les données collectées dans le cadre du programme de recherche européen <i>Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies</i> (EFESEIIS) ¹ , qui s'est déroulé entre décembre 2013 et novembre 2016. 21 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des acteurs impliqués dans l'économie sociale : entrepreneurs sociaux, responsables administratifs ou politiques en charge du secteur, syndicalistes et universitaires spécialistes. Un questionnaire envoyé à des dirigeants d'entreprises sociales a été mis en ligne. Par ailleurs, deux groupes de discussion ont eu lieu : le premier a réuni à Glasgow des représentants des entreprises sociales de la ville (n = 6). Le deuxième s'est tenu à Édimbourg et a impliqué des représentants d'organisations travaillant avec/ pour les entreprises sociales à travers toute l'Écosse (n = 5).	Grâce au soutien apporté par le gouvernement, le nombre d'entreprises sociales augmente dans le pays et leurs services gagnent en efficacité. Au moment où une communauté unie d'organisations commence à se constituer, ces structures se trouvent néanmoins de plus en plus en concurrence pour l'obtention de financements, en raison notamment des politiques d'austérité mises en place à partir de 2008. Dans ce contexte, le manque de moyens ou de soutiens politiques se fait cruellement sentir dans certains territoires et se traduit par une exacerbation de la compétition entre entreprises sociales.

1. <https://cordis.europa.eu/project/id/613179/reporting/fr>

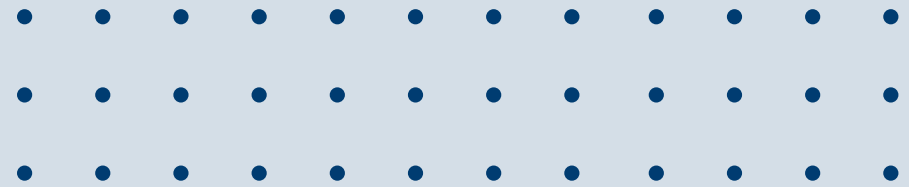


TABLEAU RÉCAPITULATIF

Auteurs	Article	Problématique	Méthodologie	Principaux résultats
Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez et Wassila Merkouche	Le modèle coopératif, un atout à valoriser dans l'identité de marque employeur des coopératives financières ?	Comment les atouts du mode de gouvernance des coopératives financières peuvent-ils être mobilisés dans la gestion de la marque employeur afin d'en faire des facteurs distinctifs permettant d'attirer et de fidéliser les talents ?	La recherche a été menée en 2016 sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de 21 cadres, majoritairement des responsables ressources humaines, du Crédit Agricole en France et de Desjardins au Canada. Une analyse de contenu systématique a été menée à l'aide du logiciel NVivo11.	Les atouts distinctifs identifiés pour les deux coopératives financières sont les mêmes. Ils correspondent à trois types de bénéfices de la marque employeur : symboliques, fonctionnels et économiques. Ces résultats soulignent l'intérêt pour les organisations concernées de communiquer davantage sur ces éléments.
Annette Zimmer, Christina Grabbe et Danielle Gluns	Revolution or Modernization ? Social Enterprises and the German Welfare Arrangement	Quel est aujourd'hui le rôle des entreprises sociales dans le système de protection sociale de l'Allemagne ? Dans une perspective néo-institutionnaliste, sont-elles le moteur d'un changement de paradigme qui modifierait en profondeur un Etat-providence historiquement fondé sur un partenariat étroit entre puissance publique et prestataires privés, pour la plupart à but non lucratif ?	Les données proviennent de deux programmes de recherche européens : EFSEIIS (cf. supra) et For a Better Tomorrow : Social Enterprises on the Move (FAB-Move) ² . Deux entreprises sociales nouvellement créées — RheinFlanke et Chancenwerk — spécialisées dans l'éducation, la protection de l'enfance et de la jeunesse ont été choisies comme études de cas. Des entretiens ont eu lieu à l'automne 2015 avec les principaux cadres supérieurs et les fondateurs des deux organisations. Par ailleurs, deux groupes de discussion ont été réalisés avec des responsables, des membres et des bénéficiaires, réunissant une dizaine de personnes à chaque fois.	5 enseignements majeurs émergents : a) les deux entreprises sociales sont fondées sur une activité entrepreneuriale fidèle à une logique de marché considérée comme une fin en soi pour résoudre les problèmes sociaux; b) leur réussite s'explique par une offre de services innovants, qui séduit les collectivités locales et les financeurs privés; c) elles sont structurées à l'échelle de la ville, en réseau avec des structures de financement destinées à soutenir la responsabilité sociale des entreprises; d) leur fonctionnement est hautement professionnalisé. La nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux semble préférer des dispositifs décisionnels basés sur un leadership performant plutôt que sur des modes de gouvernance collective; e) même si elles se distinguent par une approche innovante, leur action s'appuie sur un partenariat étroit avec les collectivités territoriales et le tissu associatif local. En ce sens, elles s'intègrent aux structures existantes en contribuant à adapter les politiques de protection sociale à l'évolution des demandes sociétales.

2. <https://fabmove.eu/>

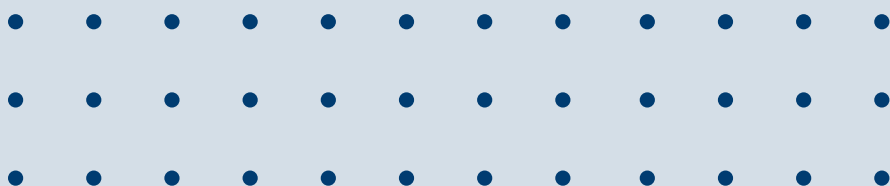


TABLEAU RÉCAPITULATIF

Auteurs	Article	Problématique	Méthodologie	Principaux résultats
Didier Chabanet et Nadine Richez-Battesti	Le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en France au prisme de la loi de juillet 2014 : quand les logiques marchandes et concurrentielles prennent le pas sur les logiques de transformations sociales.	Quelle est la signification du processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France, essentiellement depuis la crise économique de 2008. Les auteurs font l'hypothèse que la reconnaissance du secteur — dont le vote de la loi-cadre de juillet 2014 est considéré comme le point culminant — s'inscrit dans l'approfondissement d'une logique entrepreneuriale plutôt que dans un modèle d'engagement collectif à visée d'émancipation.	Dans le cadre du programme de recherche européen EFESIIIS, 20 entretiens semi-directifs ont été menés entre janvier 2015 et décembre 2016 auprès de quatre catégories d'acteurs : des entrepreneurs sociaux, des académiques spécialistes de l'ESS et des responsables publics ou associatifs impliqués dans les dispositifs qui encadrent ou régulent l'ESS.	La loi apporte des transformations substantielles au secteur, dont la plus manifeste porte sur le périmètre de l'ESS, dorénavant ouvert à des sociétés commerciales à finalité sociale. Une autre inflexion concerne la relégation au second plan de l'ambition démocratique de l'ESS. Ces changements témoignent de la conversion d'une partie du secteur et de la puissance publique à des enjeux sociaux, environnementaux ou éthiques régulés par le marché. La question de savoir si la volonté de dynamiser l'ESS au niveau local, là où le jeu de la concurrence s'exerce, est compatible avec l'idéal d'égalité aux droits sociaux, reste ouverte.
Richard Hazenberg et Meanu Bajwa-Patel	The social enterprise ecosystem in England : An increasingly 'private-macro' social economy distorted by policy	La recherche vise à caractériser le secteur des entreprises sociales en Angleterre, en essayant de montrer qu'il est de moins en moins pluraliste, ce qui le distinguerait de la plupart des autres pays européens. L'hypothèse est que les décideurs politiques, les entreprises sociales et les investisseurs sociaux du pays tendent à constituer des écosystèmes dominés par quelques grandes organisations dont les activités sont de plus en plus commerciales.	Deux groupes de discussion ont été organisés en 2017 dans une ville des Midlands dont le nom est gardé secret, mais qui est considérée comme un bon laboratoire du développement des entreprises sociales dans les zones urbaines de taille moyenne. Le premier a réuni des entrepreneurs sociaux locaux (n = 6) et le second d'autres parties prenantes du même écosystème local, à savoir des représentants des collectivités territoriales, des ONG, des syndicats ou des organismes de bienfaisance (n = 6). Les informations recueillies lors de cette phase d'enquête ont permis d'identifier les acteurs clefs impliqués dans le développement des entreprises sociales au niveau national et de constituer autour d'eux un troisième groupe de discussion (n = 11).	Un puissant discours centré autour de la nécessaire soutenabilité des entreprises sociales s'est intensifié au cours de la dernière décennie en Angleterre. L'accent mis sur les impératifs de rentabilité nuit aux petites entreprises sociales, qui périssent peu à peu. La politique gouvernementale se concentre essentiellement sur les plus grandes et les mieux établies, qui sont aussi souvent celles qui sont les moins ancrées localement. L'insuffisante reconnaissance des inégalités structurelles entre territoires et communautés fait que les populations les plus défavorisées sont souvent incapables d'entrer en contact avec les entreprises sociales. D'après les auteurs, ces éléments sont caractéristiques d'une approche libérale qui ne permet pas de lutter efficacement contre les inégalités sociales et se traduisent par un appauvrissement de l'offre de services sociaux.

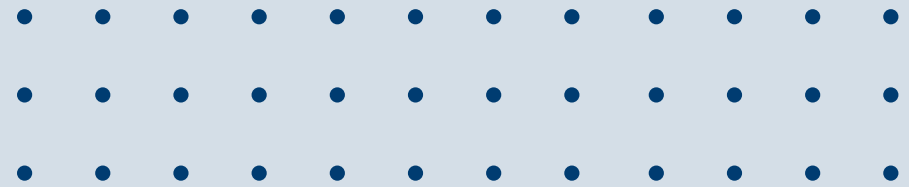
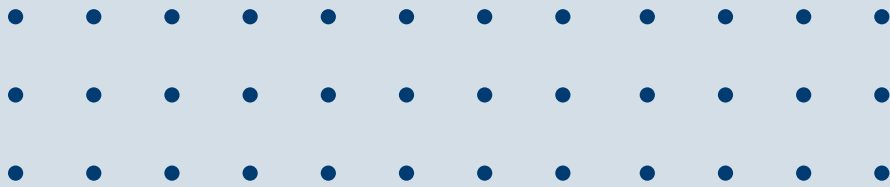


TABLEAU RÉCAPITULATIF

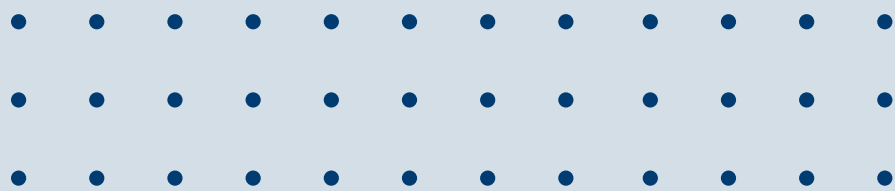
Auteurs	Article	Problématique	Méthodologie	Principaux résultats
Teresa Savall Morera	La economía social en España : de un reconocimiento institucional amplio a una concepción práctica estrecha	L'objectif est de comparer la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale en Espagne avec les moyens d'action et les pratiques effectives des acteurs du secteur. Les discours et les initiatives politiques proclamées sont donc étudiés à l'aune des ressources et des aides mis à disposition.	La technique de l'analyse documentaire est utilisée. Les principaux documents officiels relatifs à l'économie sociale produits depuis 2008 ont été analysés pour déterminer la nature et le degré de reconnaissance que les pouvoirs publics accordent au secteur. Le fonctionnement de ce dernier a été appréhendé au travers des informations fournies sur les sites Internet des organisations de l'économie sociale et de leurs instances représentatives.	La reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale en Espagne est incontestable, comme le montre la loi éponyme de 2011, l'une des premières dans ce domaine au sein de l'UE. Une seconde loi sur le tiers secteur, votée en 2015, est venue compléter le dispositif. Pour autant, les budgets alloués n'ont globalement pas augmenté. Au-delà des discours plus ou moins incantatoires, le cadre politico-administratif mis en place s'avère peu efficace. Le recours à la notion de tiers secteur est source de confusion et renvoie à une approche qui n'est plus dominante en Europe. Surtout, le secteur apparaît divisé en deux grands pôles - l'économie sociale de marché et le tiers secteur ou l'action sociale non marchande - qui coopèrent peu ou mal. La multiplication des mesures, des interlocuteurs institutionnels et des organisations représentatives nuit sévèrement à la cohérence et à l'efficacité de l'action.
Laëtitia Lethielleux	Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : proposition d'une typologie	Quelles sont les stratégies que les associations développent pour s'adapter à leur environnement ? Il s'agit de comprendre si les effets d'isomorphismes institutionnels leur permettent de préserver leur identité et constituent (ou pas) des opportunités d'action.	Deux d'études de cas longitudinales ont été menées sur 24 structures associatives : la Croix-Rouge française (CRF) et un réseau de 23 groupements d'employeurs (GE). L'une comme l'autre s'inscrivent dans une démarche de recherche-action. Pour accompagner le processus de transformation de la CRF, 65 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demi ont été réalisés auprès de salariés et bénévoles entre 2009 et 2015. Plusieurs groupes de discussion ont eu lieu. L'équipe de recherche a eu accès aux archives et documents internes ainsi qu'aux réunions des instances de décision. Le travail sur les GE a été effectué de 2015 à 2017. Il s'appuie sur 63 entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des salariés et plusieurs dizaines de réunions.	Les résultats permettent de distinguer analytiquement 5 cas de figures principaux : a) la stratégie de rupture est caractéristique des associations qui bouleversent radicalement leur chaîne de valeurs pour obtenir un avantage concurrentiel; b) la stratégie de résilience, qui en est proche, renvoie davantage à leur capacité de rebondir face à l'inattendu, d'absorber les chocs et de se renouveler sans dommage; c) la stratégie dite de l'hypocrisie organisationnelle désigne l'écart entre les discours de légitimation affichés et la réalité des pratiques au sein d'une même entité; d) la stratégie de réseau implique une coordination de plus en plus étroite entre unités constitutives de manière à diminuer les coûts et mutualiser les ressources pour gagner en efficacité; e), la stratégie d'innovation se focalise enfin sur la diversification des services sociaux proposés afin de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires.



Les huit contributions rassemblées dans ce dossier thématique dessinent des lignes de force, qui permettent prudemment de dégager quelques enseignements concernant l'évolution de l'économie sociale en Europe depuis un peu plus d'une décennie. D'une façon générale, la libéralisation du secteur semble significative et se traduit à la fois par une raréfaction des financements publics et une commercialisation accrue des services fournis par les entreprises sociales à leurs bénéficiaires. La tendance à la mise en concurrence des organisations de l'économie sociale, quel que soit leur statut, est donc nette, même si le soutien des pouvoirs publics et en premier lieu des collectivités locales reste fort, comme en Allemagne ou en France. L'aide institutionnelle apportée à l'économie sociale va souvent dans le sens d'une plus grande efficacité pensée selon une logique de marché. La multiplication des appels d'offres plutôt que l'octroi de subventions, ou la généralisation de formes de financements récompensant l'utilité sociale mesurée à l'aune d'indicateurs de rentabilité inspirés du monde de la finance traduisent une profonde modification du rôle de la puissance publique et de la manière dont elle encourage le développement de l'économie sociale. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le regrette, le constat n'est guère surprenant et paraît presque inéluctable quarante ans après l'amorce du fameux tournant néo-libéral (Jobert, 1994).

On ne constate donc pas à proprement parler de désengagement de l'État. Au contraire d'une certaine façon, la crise économique de 2008 a été l'occasion pour les décideurs politiques de souligner l'importance de l'économie sociale et en particulier d'en faire un outil de lutte contre le chômage, puisqu'un peu partout en Europe le secteur a mieux résisté à la crise que le reste de l'économie (Parlement européen, 2015). En ce sens, la reconnaissance de l'économie sociale, qui trouve l'une de ses formes les plus achevées dans les premières lois cadres que la France et l'Espagne ont accordé au secteur, est à la fois un aboutissement et la concrétisation d'un long processus de transformation, qui accentue la marchandisation de l'économie sociale. Pour le dire autrement, la généralisation de la croyance en un marché que l'État lui-même a tendance à imposer comme institution organisatrice du social, tend à devenir la règle un peu partout en Europe, même dans les pays dans lesquels la tradition interventionniste des pouvoirs publics est la plus forte. On peut voir dans cette évolution l'une des

manifestations de la pertinence de la théorie de La Grande transformation, prophétisée dès la fin de la seconde guerre mondiale par l'économiste Karl Polanyi (1983[1944]). L'une des traductions les plus notables de ce changement réside dans la fonction réformatrice et réparatrice qui est maintenant assignée de façon quasiment systématique par les décideurs à l'économie sociale. Le marché constitue aujourd'hui l'horizon indépassable du périmètre d'action de l'économie sociale, en tout cas dans les discours et les intentions des principaux responsables économiques et politiques des pays étudiés. De droite comme de gauche, les exécutifs européens sont plus ou moins tous devenus sociaux-démocrates et cherchent peu ou prou à réguler les inégalités générées par le libre jeu de l'offre et de la demande. À la suite de la crise économique de 2008, l'économie sociale a plus que jamais été embarquée dans ce projet, malgré les réticences de certains de ses protagonistes. Sous cet angle, il est frappant de constater que les exemples d'innovation sociales en rupture avec ce modèle dominant sont presque totalement absents des contributions de ce dossier thématique. Si la question de l'innovation est parfois posée, c'est bien plus comme un moyen de se différencier dans une logique concurrentielle plutôt que pour s'en abstraire ou en remettre en cause les fondements. Il est significatif à cet égard que Laëtitia Lethielleux, dans son analyse des stratégies mises en place par les associations en France, parle d'adaptation — sous-entendu au marché — alors même que son étude porte sur une catégorie qui est juridiquement à but non lucratif. L'insistance sur des enjeux de nature économique explique sans doute que les dimensions plus politiques de l'économie sociale passent au second plan. À des degrés divers, dans tous les pays étudiés, la question de son projet démocratique et, même dans une version relativement appauvrie, de ses modes de participation semble secondaire aux yeux des décideurs publics. La lutte contre le chômage de masse et la recherche d'un impact social mesuré à travers des critères d'évaluation économique ne s'embarrassent guère de ces enjeux, alors que du temps des Trente Glorieuses l'économie sociale était aussi un terrain d'expérimentation et d'émancipation politique, une sorte de laboratoire qui amenait notamment à s'interroger sur la question de l'égalité et de la participation au sein des structures économiques.

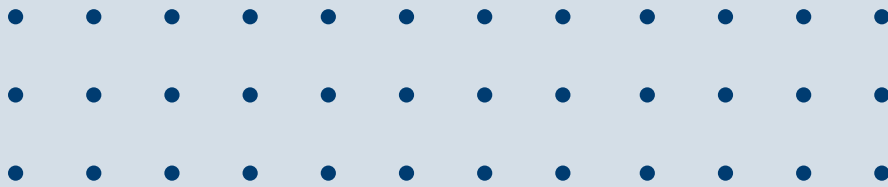


S'il est attentif aux phénomènes d'isomorphismes institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983) qui régissent le fonctionnement des organisations appartenant au champ de l'économie sociale, le lecteur trouvera dans les analyses qui lui sont proposées des points de convergence qui nous semblent avoir beaucoup de sens. Deux phénomènes méritent d'être soulignés. D'abord, dans tous les cas étudiés, la concentration des moyens alloués à un petit nombre d'organisations de l'économie sociale est manifeste. La dynamique entrepreneuriale et concurrentielle qui s'est développée au cours des dernières années entre organisations de l'économie sociale favorise l'apparition de structures de grande taille, à même de capter les ressources dont elles ont besoin et de répondre à une demande de plus en plus importante, sous l'effet de l'aggravation des problèmes sociaux engendrés par la crise économique, du vieillissement démographique ou encore d'une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux. On peut considérer que cette évolution est un gage de qualité et de professionnalisation des services apportés et qu'elle est à ce titre nécessaire et bénéfique. On peut aussi craindre que la disparition progressive des entités les plus petites, qui sont souvent celles qui sont les plus proches du terrain, au contact des personnes dont elles s'occupent, se traduise par un rétrécissement de l'offre de services, comme Richard Hazenberg et Meanu Bajwa-Patel l'observent avec inquiétude en Angleterre. Ensuite, la question qui se pose est aussi celle de l'égalité d'accès à ces prestations, puisque les organisations de l'économie sociale les mieux dotées et les plus puissantes sont généralement actives dans les zones urbaines les plus peuplées et interviennent auprès de populations qui doivent garantir un niveau minimal de rentabilité. La couverture des territoires les plus reculés et des individus ou des groupes les plus vulnérables, peu ou pas solvables, est donc un enjeu qui, sans être nouveau, risque à l'avenir de se poser avec une acuité toute particulière.

Même s'ils permettent d'identifier des tendances et des évolutions communes, les travaux présentés dans ce dossier thématique invitent à un diagnostic nuancé, tant l'économie sociale en Europe reste ancrée dans des réalités nationales très spécifiques. C'est d'ailleurs l'une des difficultés majeures de l'Union européenne que de tenter de développer un secteur extrêmement hétérogène et traversé par de nombreux clivages, comme le montrent Didier Chabanet,

Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng et Damien Richard dans leur article introductif. À l'échelle nationale et européenne, des conceptions différenciées de l'économie sociale sont en jeu et en tension, même si la prédominance d'une approche de plus en plus entrepreneuriale de l'économie sociale semble dorénavant actée, à l'image de l'« initiative pour l'entrepreneuriat social » mise en place par la Commission européenne en octobre 2011. Pour rendre compte à la fois de la diversité des situations et de la complexité des transformations en cours, il est important de garder à l'esprit qu'elles se jouent dans une configuration multi-niveaux (Chavez et Monzon, 2019). Le cas de la France, de l'Espagne et même de l'Allemagne illustrent bien la façon dont les espaces nationaux et l'UE interagissent dans le domaine de l'économie sociale et participent à sa reconnaissance tout en le transformant. La relation est double : les débats et les initiatives européennes influencent les décisions prises dans les arènes nationales, mais l'inverse est aussi vrai. Le contexte du vote de la loi française de 2014 sur l'économie sociale et solidaire en a fourni un excellent exemple puisque les promoteurs d'une conception entrepreneuriale du secteur — à commencer par le Ministre délégué en charge du dossier — ont été très marqués par les arguments peaufinés par l'UE, ainsi que le soulignent Didier Chabanet et Nadine Richez-Battesti. Inversement, le groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social — le GECES — a en quelque sorte préparé et en tout cas facilité l'adoption de la loi, donnant par exemple des arguments à la principale organisation d'entrepreneurs sociaux du pays — le MOUVES — dont le vice-Président était membre du GECES et qui a constamment soutenu la démarche de la Commission, y trouvant un espace de légitimité important. Dans le même temps, les tenants d'un courant très critique à l'égard du principe de la libre-concurrence n'ont pas eu accès aux lieux de délibérations européens. Même si une pluralité d'opinions a pu s'exprimer en son sein, le GECES a constitué une caisse de résonance qui a servi, en France et ailleurs, ceux qui défendaient une conception libérale et marchande de l'économie sociale (Chabanet, 2017).

La reconnaissance dont bénéficie l'économie sociale en Europe depuis la crise de 2008 est donc aussi le signe de sa transformation. Ces périodes d'incertitudes — ce que les spécialistes des crises politiques appellent des



conjonctures fluides (Dobry, 1986) — constituent également toujours des opportunités à saisir. La valorisation de l'économie sociale et le mouvement inédit d'institutionnalisation qu'elle connaît dans plusieurs États-membres (cf. article introductif) peuvent ainsi être l'occasion pour ses promoteurs de s'interroger sur son utilité, ses valeurs et sa plus-value, comme le souligne également Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez et Wassila Merkouche dans leur contribution. Dans ce dossier, plusieurs articles suggèrent que l'économie sociale a parfois eu tendance à s'éloigner de ses valeurs originelles et à s'inspirer de pratiques managériales qu'elle prétend justement combattre (Laville, Maïté et Subirats, 2020). La question de la place de l'économie sociale dans nos sociétés et des principes qu'elle défend est d'importance puisqu'elle touche, bien au-delà de la vitalité du secteur concerné, à notre aptitude collective à être attentif à la situation de ceux qui sont socialement les plus vulnérables et à nous soucier de l'intérêt général. De ce point de vue, la réussite de l'économie sociale tiendra à sa capacité à servir d'aiguillon au reste de l'économie pour que le projet responsable et humaniste qui l'inspire se diffuse le plus largement possible.

Bibliographie

- CHABANET, Didier (2017). "The Social Economy Sector and the Welfare State in France: Toward a Takeover of the Market?", *Voluntas*, Vol. 27, N° 6, p. 2360-2382.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9822-0>
- CHAVES ÁVILA, Rafael et MONZON CAMPOS, José Luis (2019). *Evolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne*, Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, N° 2019(1), 40 p. <http://www.ciriec.uliege.be/repec/WP19-01FR.pdf>
Google Scholar
- DiMAGGIO, Paul et POWELL, Walter (1983). "The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, p. 147-160.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DOBRY, Michel (1986). *Sociologie des crises politiques*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 319 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/scpo.dobry.2009.01>

- JOBERT, Bruno dir. (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe*. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales. Paris : L'Harmattan, 328 p.
Google Scholar
- LAVILLE, Jean-Louis, MAÏTÉ, Juan et SUBIRATS, Joan dir. (2020). *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*. Paris : Érès, 336 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01>
- PARLEMENT EUROPÉEN (2015). *Résolution sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans la lutte contre le chômage*. Bruxelles : Journal officiel de l'Union européenne, 9 p. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IP0320&from=FR>
Google Scholar
- POLANYI, Karl (1983 [1944]). *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 448 p.
Google Scholar

Word from the Guest Editors

Between Tradition and Change: Tracing the Social Economy in Europe Since the Beginning of the 2008 Economic Crisis

Didier Chabanet

IDRAC Business School,
Laboratoire Triangle de l'ENS Lyon,
Sciences Po CEVIPOF, France

Simon Bichon

ESSCA School of management,
France

Anastasia Sartorius-Khalapsina

IDRAC Business School,
France

Wilson Ng

Regent's University London,
Royaume-Uni

Damien Richard

INSEEC Business School,
France

This thematic issue of *Management International* aims to provide a better understanding of the role of the social economy today in the countries of the European Union (EU) and, in particular, to grasp the nature and extent of the transformations undergone by this sector since the beginning of the 2008 crisis. Since then, EU Member States and the European authorities have sought to develop the “social economy” - other terms more appropriate to the different countries concerned are also used - deeming it to be a means of creating or safeguarding jobs, particularly for vulnerable sections of the population. With a relatively long and rich history, varying across national contexts, the social economy cannot be reduced to this objective alone, since it also has the aim of contributing towards sustainable economic development, fighting against discrimination, promoting social inclusion of people with disabilities and intervening in sectors of activity as ranging from culture and education to health.

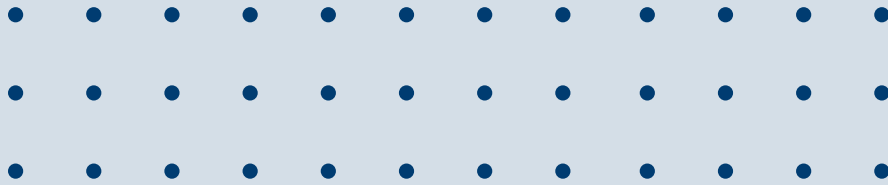
In their introductory paper, Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng and Damien Richard seek to review the transformations undergone by the social economy both nationally and EU-wide. They thus highlight the considerable differences in traditions and concepts from one country to another. At the same time, the predominance of neo-liberalism is the common thread from which the social economy develops, resulting in increased competition in the sector, the effects of which are discussed by the authors. In parallel, the gradual emergence of public initiatives and policies implemented by the EU promotes an entrepreneurial understanding of the social economy. Recognition of this throughout Europe is therefore also proof of the transformation and unprecedented alignment of the SSE with the market.

Simone Baglioni and Micaela Mazzei look back over the development of social enterprises in Scotland since the Scottish National Party was elected to power in 2007. They underline how the number of socially vulnerable people seeking help from organizations in the sector has increased significantly, while the resources made available by public authorities have tended to decrease, as has

been the case in Glasgow. To finance their activities, many social enterprises have commercialized their services, sometimes at the risk of being less careful about quality. In the long term, the authors identify two main scenarios. The first of these is the formation of a limited number of highly professionalized mega-organizations competing for scarce resources. The other scenario being proliferation of innovative experiments within a fragmented organizational fabric at a local level, or even new combinations of private/public partnerships in unexplored public policy areas.

Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez and Wassila Merkouche question how financial cooperatives in France and Quebec can use their status as a distinctive asset to attract and retain talent, at a time when the economic crisis of 2008 has greatly harmed the image of the financial sector. By interviewing HR managers from two large organizations - Crédit Agricole and Desjardins - they show how, in both cases, the benefits linked to this status are numerous: a humanist culture, a climate of cooperation, concern for well-being and social responsibility, opportunities for career development and regional mobility, collective systems of economic reward, and a high degree of job security. These are all consequences of both the search for a stable level of performance and a commitment to values of solidarity. In light of this, the ability to communicate the benefits of cooperatives is arguably an effective way for them to differentiate themselves from other equity-based financial institutions, but also to recruit and retain staff.

Annette Zimmer, Christina Grabbe and Danielle Gluns examine the role of social enterprises in Germany and their impact on the national welfare state system, known to be relatively generous and based on a long tradition of public-private partnerships, especially at a local level, with mostly non-profit social service providers. Their study of two recently founded companies - RheinFlanke and Chancenwerk - active in the field of child and youth protection, shows how both have chosen to develop an innovative entrepreneurial approach aligned with the market rationale. However, they remain closely aligned with the German



welfare system, relying on public funding, collaborating with local authorities and providing services that are to a certain extent comparable to those of established public providers. These results suggest that, in a country where the status of social enterprise is not defined by a single legal form, the organizations present in the sector will tend to integrate the existing system, even when they are private entities.

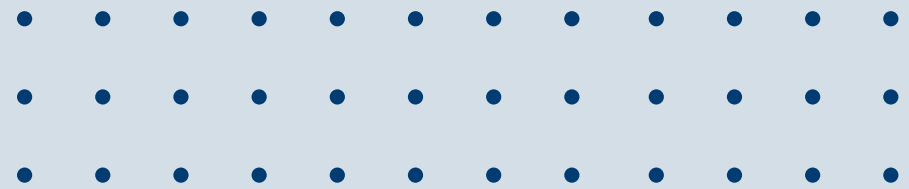
Didier Chabanet and Nadine Richez-Battesti propose an analysis of the institutionalization of the social and solidarity economy (SSE) in France since the beginning of the 2008 crisis, and of which the framework law of July 2014 represents the culmination. Following a neo-institutionalist approach, they analyze on around twenty interviews with SSE actors to try to objectify the changes which have taken place. They maintain that on the questions of a) the scope of the SSE, which is also the way in which social utility is defined; b) the shift from democracy to participation; c) the evolution of how the SSE is funded; and d) the territories in which the systems are deployed, the transformations have been numerous and profound. These authors argue that these changes reflect a new era in the development of the sector, in which the proximity to market rules and private investors has never been so pronounced.

Richard Hazenberg and Meanu Bajwa-Patel explore the development in England of a social enterprise ecosystem which is increasingly dominated by a handful of large commercial structures. They conclude that there has been a gradual disappearance of small local enterprises and an emergence of a limited number of organizations which concentrate the bulk of the resources and social services available, thereby reducing their diversity. This evolution is favored by

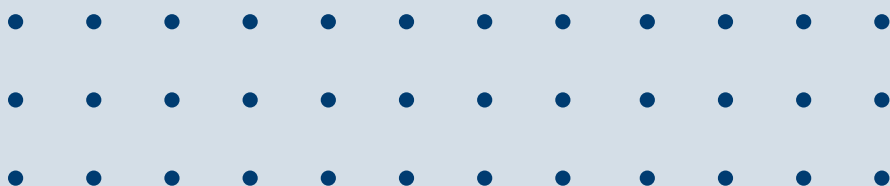
the neo-liberal government policy that has been in place for several decades, which aims to promote commodification of the supply of social services so that they can be made more efficient.

Teresa Savall Morera analyzes the growing recognition of the social economy in Spain, especially since the enactment of the 2011 law of the same name and the 2015 law on the “tertiary sector of social action”. Despite this institutional interest and political advocacy, support for the various components of the social economy has had little practical application in practice. While the country has experienced an extremely severe economic crisis since 2008, with official unemployment exceeding 25% of the working population and widespread poverty, public funding for the social sector as a whole has actually decreased. Moreover, the distinction between the social economy (market) and social action (non-market) has led to a plethora of systems and institutional bodies, which has proven to be as inefficient as it is confusing.

Laëtitia Lethielleux of develops a typology of the adaptation strategies implemented by associations in France in response to the phenomena of institutional isomorphisms with which they are confronted, particularly with the increasingly prevalent principles of new public management. Her analysis emphasizes the diversity of the strategies adopted, varying in their degree of being defensive or offensive. Through these, one of the main issues is the extent to which associations can innovate on a sufficiently large scale to produce societal change. Analyzing the dynamics involved in adapting to an environment is therefore one way through which we can explore the question of how the actions of associations and their processes of social innovation have been institutionalized.

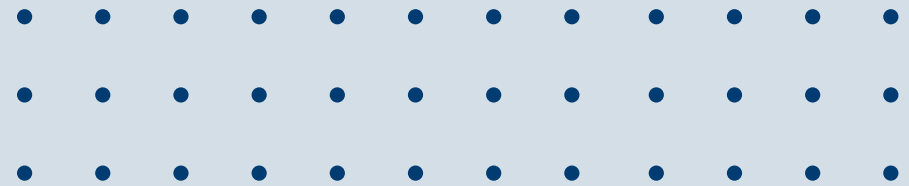


SUMMARY TABLE				
Authors	Article	Topic	Methodology	Main Results
Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng and Damien Richard	Recognition of the Social Economy in Europe: a Triumph for the Sector?	What is the significance of the recognition of the social economy in Europe by public authorities, both nationally and Europe-wide?	This reflection is based on two main sources. Firstly, the analysis of the available grey and scientific literature on the issue, especially documentation produced by the EU. Secondly, between January 2015 and May 2017, 18 semi-structured interviews were conducted with officials in charge of the social economy working for the EU; actors from the 'organized European civil society' seeking greater recognition of the social economy; researchers specializing in the social economy in Europe.	The analysis shows that the trend towards recognition of the social economy is highly fragmented, as it is embedded in specific national frameworks. At the same time, it is part of a common ideological and economic context, marked by the predominance of neoliberalism and the crisis of 2008. Overall, both nationally and EU-wide, policymaker support for the social economy is having a significant impact on the social economy, helping to bring it closer to the market.
Simone Baglioni and Micaela Mazzei	Between Tradition and Change: the Scottish Social Economy Sector at a Crossroad	The assumption is that the Scottish National Party, in power since 2007, has broadened its popular support by developing the social economy and pursuing a policy of redistribution and job creation. This ambition has led to a paradigm shift, with social policies being defined less by their inclusive and egalitarian aspect and more by their ability to offer efficient services, combining social and commercial objectives.	The article is based on data collected as part of the European research program called <i>Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies</i> (EFESEIIS) ¹ , which was conducted between December 2013 and November 2016. 21 semi-directive interviews were conducted among actors of the social economy: social entrepreneurs, administrative or political officials in charge of the sector, trade unionists and academic specialists. A questionnaire sent to social enterprise leaders was posted online. Two focus groups were also conducted: one in Glasgow with representatives of the city's social enterprises (n = 6). The second was conducted in Edinburgh and involved representatives from organizations working with/for social enterprises across Scotland (n = 5).	With government support, the number of social enterprises in the country is increasing and their services are becoming increasingly efficient. At a time when a cohesive community of organizations is beginning to emerge, these structures are nevertheless increasingly competing for funding, due in particular to austerity policies implemented since 2008. In this context, the lack of means or political support is cruelly felt in certain territories and results in increased competition between social enterprises.

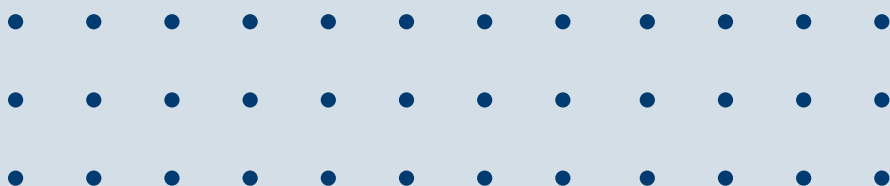


SUMMARY TABLE				
Authors	Article	Topic	Methodology	Main Results
Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez and Wassila Merkouche	The Cooperative Model: an Asset to be Valued in the Employer Brand Identity of Financial Cooperatives?	How can the strengths of the governance model of financial cooperatives be leveraged in employer brand management to make them distinctive factors in attracting and retaining talent?	This research was conducted in 2016 based on semi-directive interviews of 21 executives, most of whom were Human Resources Directors of Crédit Agricole in France and Desjardins in Canada. Systematic content analysis was conducted using NVivo11 software.	The distinctive advantages identified for the two financial cooperatives are the same, corresponding to three types of employer brand benefits: symbolic, functional and economic. These results underline the interest for the organizations concerned to communicate more about these aspects.
Annette Zimmer, Christina Grabbe and Danielle Gluns	Revolution or Modernization? Social Enterprises and the German Welfare Arrangement	What role do social enterprises play in the German welfare system today? From a neo-institutionalist perspective, are they the driving force behind a paradigm shift profoundly altering a welfare state historically based on a close partnership between public authorities and private, mostly non-profit, providers?	The data come from two European research programs: EFESIIS (supra) and For a Better Tomorrow: Social Enterprises on the Move (FAB-Move) ² . Two newly-created social enterprises - RheinFlanke and Chancenwerk – specialized in education, child and youth protection were chosen as case studies. Interviews were held during the autumn of 2015 with key executives and founders of both organizations. Additionally, two focus groups were conducted with leaders, members and beneficiaries, with approximately ten people in attendance for each.	5 major teachings emerge: a) the two social enterprises are based on entrepreneurial activity consistent with a market philosophy considered as an end in itself to solve social problems; b) their success can be explained by an innovative service offer, which appeals to local authorities and private financiers; c) they are structured on a city scale, in a network with funding structures designed to support corporate social responsibility; d) their operation is highly professionalized. The new generation of social entrepreneurs seems to prefer decision-making processes based on effective leadership rather than on collective governance; and e) although they are distinguished by an innovative approach, their action is based on a close partnership with local authorities and the local associative community. As such, they are integrated into existing structures by helping adapt social protection policies to the changing demands of society.

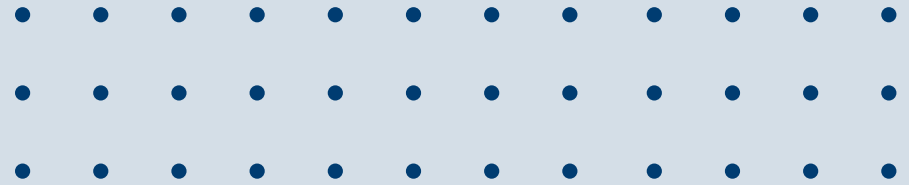
2. <https://fabmove.eu/>



SUMMARY TABLE				
Authors	Article	Topic	Methodology	Main Results
Didier Chabanet and Nadine Richez-Battesti	The Institutionalization of the Social and Solidarity Economy in France Under the July 2014 Law: When Market and Competitive Ideologies Take Precedence Over Social Transformation	What is the significance of the institutionalization of the social and solidarity economy (SSE) in France, mainly since the economic crisis of 2008? The authors hypothesize that recognition of this sector - of which the enactment of the July 2014 framework law is considered the culmination - is part of the deepening of an entrepreneurial ethos rather than a model of collective engagement with a view to emancipation.	As part of the EFSEIIS European research program, 20 semi-structured interviews were conducted between January 2015 and December 2016 with four types of actors: social entrepreneurs, academics specializing in the SSE, and public or association officials involved in the systems which govern or regulate the SSE.	The law has brought substantial changes to the sector, the most obvious of which concerns the scope of the SSE, which is now open to commercial companies with a social purpose. Another change relates to the relegation of the SSE to the background of democratic ambition. These changes reflect a shift of part of the sector and the public authorities towards social, environmental or ethical issues regulated by the market. The question of whether the desire to boost the SSE at the local level, where competition is exercised, is compatible with the ideal of equal social rights, remains unresolved.
Richard Hazenberg and Meanu Bajwa-Patel	The Social Enterprise Ecosystem in England: an Increasingly 'Private-Macro' Social Economy Distorted by Policy	This research aims to characterize the social enterprise sector in England, in an attempt to show that it is becoming less pluralistic, a fact which the authors argue distinguishes it from most other European countries. The hypothesis is that policy makers, social enterprises and social investors in the country tend to form ecosystems dominated by a few large organizations whose activities are increasingly commercial.	Two focus groups were held in 2017 in a city in the Midlands, the name of which is not divulged, but which is considered a good laboratory for the development of social enterprises in mid-sized urban areas. The first focus group brought together local social entrepreneurs (n = 6) and the second comprised actors of the same local ecosystem, such as representatives of local authorities, NGOs, trade unions and charities (n = 6). The information gathered during this survey phase made it possible to identify the key actors involved in the national development of social enterprises and to form a third discussion group with them (n = 11).	A powerful narrative centered around the need for sustainability in social enterprises has intensified over the past decade in England. The focus on profitability imperatives is undermining small social enterprises, which are gradually declining. Government policy is primarily focused on the largest and most established, which are often also those with the weakest local roots. The insufficient acknowledgement of structural inequalities between areas and communities means that the most disadvantaged populations are often unable to make contact with social enterprises. According to the authors, these elements are characteristic of a liberal approach which prevents an effective fight against social inequalities and results in an impoverished supply of social services.



SUMMARY TABLE				
Authors	Article	Topic	Methodology	Main Results
Teresa Savall Morera	The social economy in Spain: from broad institutional recognition to a narrow practical concept	The aim of this contribution is to compare institutional recognition of the social economy in Spain regarding the means of action and actual practices of actors in the sector. Discourses and political initiatives are therefore studied in the light of the resources and aid actually made available.	This article used the literature review technique. The main official documents related to the social economy produced since 2008 were analyzed to determine the nature and degree of recognition public authorities have given to the sector. How the latter operates was assessed through information provided on the websites of social economy organizations and their representative bodies.	Institutional recognition of the social economy in Spain is indisputable, as shown by the eponymous law of 2011, one of the first in this field in the EU. A second law on the tertiary sector, passed in 2015, completed the system. However, budgets allocated have not generally increased. Beyond some rather inspiring speeches, the political-administrative framework put in place is not very effective in practice. Use of the notion of tertiary sector is a source of confusion and refers to an approach which is no longer prevalent in Europe. Above all, the sector appears to be divided into two major poles - the social market economy and the tertiary sector or non-market social action - which cooperate rarely or inadequately. The increase in the number of measures, institutional actors and representative organizations severely hampers the coherence and effectiveness of the action.
Laëtitia Lethielleux	Adaptation strategies adopted by associations in response to isomorphisms: a proposed typology	What strategies do associations develop to adapt to their environment? The aim is to understand whether the effects of institutional isomorphisms enable them to preserve their identity and provide opportunities for action (or not).	Two longitudinal case studies were conducted on 24 associative organizations: the French Red Cross and a network of 23 employer groups. Both are part of an action research approach. To accompany the transformation process of the French Red Cross, 65 semi-structured interviews lasting an average of one and a half hours were conducted with employees and volunteers between 2009 and 2015. Several focus groups were held. The research team had access to archives and internal documents as well as to meetings of decision-making bodies. The work on the employee groups was conducted between 2015 and 2017. It is based on 63 semi-structured interviews with managers and employees and several dozen meetings.	The results enable us to analytically identify 5 main cases: a) the disruptive strategy is characteristic of associations which radically disrupt their value chain to gain a competitive advantage; b) the resilience strategy, which is similar, refers rather to their ability to bounce back from the unexpected, to absorb shocks and to reinvent themselves without incurring damage; c) the strategy of organizational hypocrisy refers to the gap between the rhetoric of legitimization and the reality of practices within the same entity; d) the network strategy involves increasingly close coordination between its constituent bodies in order to reduce costs and pool resources for greater efficiency; and e) the innovation strategy focuses on diversification of the social services offered to best meet the needs of recipients.

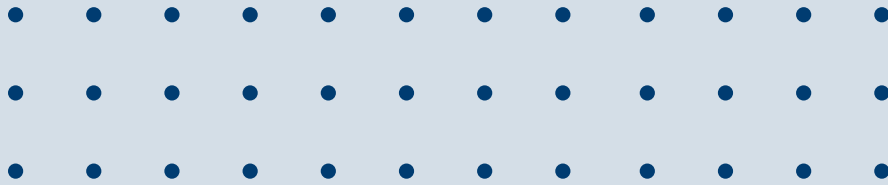


The eight contributions compiled in this special issue outline some key points, which can be used to cautiously draw conclusions about how the social economy has evolved in Europe over the last decade or so. Generally speaking, the liberalization of the sector seems to be significant and is reflected in both a scarcity of public funding and increased commercialization of the services provided by social enterprises to their beneficiaries. The trend towards competition between social economy organizations, whatever their status, is therefore evident, even if the support of public authorities, and in particular local authorities, remains strong, as is the case in Germany and France. Institutional support for the social economy is often geared towards greater efficiency based on market rationale. The increase in the number of calls for tender rather than granting of subsidies, or the generalization of forms of funding which reward social utility measured by profitability indicators, inspired by the world of finance, reflect a profound change in the role of the public authorities and the way in which they encourage the social economy to develop. Whether one welcomes or rejects it, the observation is hardly a surprising one and seems almost inevitable forty years after the beginning of the infamous shift towards neo-liberalism (Jobert, 1994).

Thus, it is not true to say that the State is disengaged. On the contrary, in a way, the economic crisis of 2008 was an opportunity for political decision-makers to emphasize the importance of the social economy and, in particular, to make it a tool in the fight against unemployment, since almost everywhere in Europe this sector withstood the crisis better than the rest of the economy (European Parliament, 2015). As such, recognition of the social economy, which is above all reflected in the enactment of the first framework laws for the sector in France and Spain, is both the culmination and the embodiment of a long process of transformation, further proof of how the social economy is being commodified. In other words, the widespread belief in a market that the State itself tends to impose as the organizing institution of society, has become the rule almost everywhere in Europe, even in countries where the interventionist tradition of public authorities is strongest. We can see in this progress the relevance of the theory of The Great Transformation, forecast as early as the end of the Second World War by economist Karl Polanyi (1983[1944]). One of the most notable expressions of this change is the reforming and restorative function which is

now almost systematically assigned to the social economy by policy makers. Today, the market is the ultimate horizon of the social economy's scope of action, certainly according to the speeches and intentions set out by the main economic and political leaders in the countries studied. Whether rightwing or leftwing, European governments have more or less all become social democrats and are generally trying to address the inequalities generated by free interplay between supply and demand. Following the economic crisis of 2008, the social economy has been more than ever involved in this project, despite reservations among some of its supporters. From this perspective, it is striking to note that examples of social innovation which break with this dominant model are almost totally absent from the contributions in this thematic issue. While the question of innovation is sometimes raised, it is more as a means of differentiation in a competitive context than as a way of detracting from it or questioning its foundations. It is therefore significant that Laëtitia Lethielleux, in her analysis of the strategies established by associations in France, refers to adaptation - by which she means to the market - even though her study explores a category which has a non-profit legal status. The emphasis on economic issues no doubt explains why the more political dimensions of the social economy take a back seat. To varying degrees, in all the countries studied, the question of the SSE democratic vision and, even in a relatively impoverished version, of its modes of participation, seems to be considered less important in the eyes of public decision-makers. The struggle against mass unemployment and the search for social impact measured by economic assessment criteria do not address these issues, whereas during the "Trente Glorieuses" the social economy was also a field of experimentation and political emancipation, a laboratory of sorts which led to questions of equality and participation within economic structures.

If the reader is aware of the phenomena of institutional isomorphisms (DiMaggio and Powell, 1983) which govern how organizations belonging to the field of the social economy operate, they will find points of convergence in the proposed analyses which, according to the authors, make a lot of sense. Two phenomena are worthy of note. First, in all the cases studied, the concentration of resources allocated to a small number of social economy organizations is evident. The entrepreneurial and competitive dynamic which has developed in recent years among social economy organizations favors the emergence of

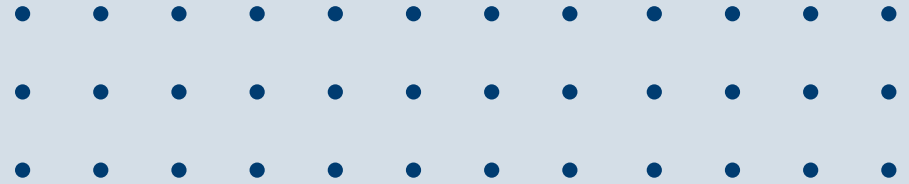


large structures able to capture the resources they need and respond to an ever-increasing demand, due to the aggravation of social problems caused by the economic crisis, the aging of the population, and a greater awareness of environmental issues. We can consider this evolution as a guarantee of quality and professionalization of the services provided and that it is therefore both necessary and beneficial. We can also fear the gradual disappearance of the smallest organizations, which are often those closest to the field, in contact with the people they benefit. This will result in a shrinking offer of services, as Richard Hazenberg and Meanu Bajwa-Patel observe with concern in England. Secondly, there is also the question of equal access to these services, since the best-endowed and most powerful social economy organizations are generally active in the most populated urban areas and work with populations which must guarantee a minimum level of profitability. Coverage of the most remote areas and the most vulnerable individuals or groups, with little or no solvency, is therefore a challenge which, although not new, is likely to become particularly acute in the future.

While they enable us to identify common trends and developments, the work presented in this issue leads to a nuanced diagnosis, since the social economy in Europe remains rooted in very specific national realities. Indeed, one of the major difficulties for the European Union is to try to develop a sector which is extremely heterogeneous and marked by numerous divisions, as shown by Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng and Damien Richard in their introductory paper. On a national and European level, different conceptions of the social economy have been developed and compete, although an increasingly entrepreneurial approach to the social economy seems to be gaining prevalence, as demonstrated by the “Social Entrepreneurship Initiative” set up by the European Commission in October 2011. To take into account both the diversity of situations and the complexity of the transformations occurring, it is important to keep in mind that these are taking place within a multi-level configuration (Chavez and Monzon, 2019). The cases of France, Spain and even Germany are good examples of how national spaces and the EU interact in the field of the social economy and participate in its recognition while also transforming it. The relationship is reciprocal: European debates and initiatives influence decisions taken in national spheres, but the

reverse is also true. The context of the vote on the 2014 French law on the social and solidarity economy provided an excellent example of this, as the promoters of an entrepreneurial view of the sector - including the delegated Minister in charge of the file - were very much influenced by the arguments honed by the EU, as highlighted by Didier Chabanet and Nadine Richez-Battesti. Conversely, the European Commission’s group of experts on social entrepreneurship - the GECES - prepared and certainly facilitated the enactment of the law, for example, setting out arguments before the country’s main organization of social entrepreneurs - the MOUVES - the vice-president of which was a member of the GECES and who constantly supported the Commission’s approach, considering it a significant source of legitimacy. At the same time, supporters of a school of thought which is highly critical of the principle of free competition have not had access to European deliberations. While a range of opinions were expressed within the GECES, it acted as a sounding board for those defending a liberal and commercial vision of the social economy in France and beyond (Chabanet, 2017).

Recognition of the social economy by Europe since the 2008 crisis is therefore also a sign of its transformation. These periods of uncertainty - what experts on political crises call fluid conjunctures (Dobry, 1986) - also represent opportunities to be seized. Promotion of the social economy and the unprecedented movement of institutionalization it is experiencing in several Member States (see the Introduction) can thus be an opportunity for its promoters to question its usefulness, its values and its added value, as is emphasized by Chloé Guilhot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez and Wassila Merkouche in their contribution. In this issue, several articles suggest that the social economy sometimes tends to stray from its original values and to draw inspiration from the very managerial practices it claims to oppose (Laville, Maité and Subirats, 2020). The question of what place the social economy occupies in our societies and the principles it defends is an important one since, well beyond the vitality of the sector concerned, it affects our collective ability to be mindful of the situation of those who are socially the most vulnerable and to be concerned for collective interests. From this perspective, the success of the social economy will depend on its ability to serve as a stimulus to the rest of the economy so that the socially responsible and humanist project by which it is inspired is spread as widely as possible.



References

- CHABANET, Didier (2017). "The Social Economy Sector and the Welfare State in France: Toward a Takeover of the Market?", *Voluntas*, Vol. 27, N° 6, p. 2360-2382.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9822-0>
- CHAVES ÁVILA, Rafael et MONZON CAMPOS, José Luis (2019). *Evolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne*, Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, N° 2019(1), 40 p. <http://www.ciriec.uliege.be/repec/WP19-01FR.pdf>
Google Scholar
- DIMAGGIO, Paul et POWELL, Walter (1983). "The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, p. 147-160.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DOBRY, Michel (1986). *Sociologie des crises politiques*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des. Sciences Politiques, 319 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/scpo.dobry.2009.01>
- JOBERT, Bruno dir. (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe*. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales. Paris : L'Harmattan, 328 p.
Google Scholar
- LAVILLE, Jean-Louis, MAÏTÉ, Juan et SUBIRATS, Joan dir. (2020). *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*. Paris : Érès, 336 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01>
- PARLEMENT EUROPÉEN (2015). *Résolution sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans la lutte contre le chômage*. Bruxelles : Journal officiel de l'Union européenne, 9 p. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IP0320&from=FR>
Google Scholar
- POLANYI, Karl (1983 [1944]). *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 448 p.
Google Scholar

Palabras de los redactores invitados

Entre tradiciones y cambios: la economía social en Europa desde el inicio de la crisis económica de 2008

Didier Chabanet

IDRAC Business School,
Laboratoire Triangle de l'ENS Lyon,
Sciences Po CEVIPOF, France

Simon Bichon

ESSCA School of management,
France

Anastasia Sartorius-Khalapsina

IDRAC Business School,
France

Wilson Ng

Regent's University London,
Royaume-Uni

Damien Richard

INSEEC Business School,
France

Este dossier temático de Management International tiene como objetivo comprender mejor el papel que juega la economía social hoy en los países de la Unión Europea (UE) y, en particular, comprender la naturaleza y el alcance de las transformaciones que ha experimentado el sector desde el inicio de la crisis de 2008. Desde esa fecha, tanto los estados miembros como las autoridades europeas han tratado de desarrollar la "economía social" - son posibles otras formulaciones más adaptadas a los diferentes países afectados - considerando que era un medio de crear o salvaguardar puestos de trabajo, en particular para poblaciones vulnerables. Con una historia más o menos larga y rica en función de los contextos nacionales, la economía social no puede, sin embargo, reducirse a este único objetivo, ya que también pretende contribuir al desarrollo económico sostenible, luchar contra la discriminación, promover la integración de las personas con discapacidad e intervenir en sectores de actividad tan diferentes como la cultura, la educación y la salud.

En su artículo introductorio, Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng y Damien Richard intentan hacer un balance de las transformaciones que ha experimentado la economía social tanto a nivel nacional como de la UE. De este modo, destacan las diferencias muy marcadas en las tradiciones y concepciones de un país a otro. Al mismo tiempo, el predominio del neoliberalismo constituye el marco común a partir del cual se desarrolla la economía social, lo que se traduce en una mayor competencia en el sector, cuyos efectos son discutidos por los autores. Al mismo tiempo, el surgimiento paulatino de iniciativas y políticas públicas implementadas por la UE promueve una concepción empresarial de la economía social. El reconocimiento de esta última en casi toda Europa es, por tanto, también la manifestación de su transformación y de un acercamiento sin duda jamás logrado con el mercado.

Simone Baglioni y Micaela Mazzei revisan el desarrollo de las empresas sociales en Escocia desde que el Partido Nacional Escocés llegara al poder, en 2007. Señalan que el número de personas en situación de inseguridad social

que se acercan a las organizaciones del sector fue en aumento significativamente mientras que los recursos puestos a disposición por las autoridades públicas tendieron a disminuir, como en Glasgow. Para financiar sus actividades, muchas empresas sociales tendieron a comercializar sus servicios, a veces con el riesgo de ser menos cuidadosos con su calidad. En última instancia, los autores identifican dos escenarios principales. Por un lado, la constitución de un número limitado de mega organizaciones altamente profesionalizadas que luchan por captar recursos escasos. Por otro lado, la proliferación dentro de un tejido organizacional fragmentado de experimentos innovadores a nivel local o incluso nuevas combinaciones de alianzas público privadas en áreas inexploradas de política pública.

Chloé Guillot-Sourir, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Sgez y Wassila Merkouche se interrogan acerca de cómo las cooperativas financieras en Francia y Quebec pueden hacer de su estatus un activo distintivo que les permita atraer y retener talentos, incluso cuando la crisis económica de 2008 ha deteriorado en mucho la imagen del sector financiero. Al entrevistar a responsables de recursos humanos de dos grandes organizaciones, Crédit Agricole y Desjardins, los autores muestran que en ambos casos los beneficios del estatus son numerosos: cultura humanista, clima de cooperación, preocupación por el bienestar y responsabilidad social, posibilidades de desarrollo profesional y movilidad a nivel regional, sistemas colectivos de compensación económica, o incluso una fuerte seguridad laboral debido a la búsqueda de un nivel estable de desempeño y apego a valores solidarios. Teniendo en cuenta estos elementos, la capacidad de comunicar los beneficios de las cooperativas parece ser una forma eficaz de diferenciarse de otras instituciones financieras con capital social, pero también de contratar y retener personal.

Annette Zimmer, Christina Grabbe y Danielle Gluns examinan el papel de las empresas sociales en Alemania y su impacto en el sistema del estado providencia nacional, conocido por ser bastante generoso y estar basado en una larga

tradición de asociaciones público privadas, especialmente a nivel local, con proveedores de servicios sociales sin fines de lucro, en su mayoría. El estudio de dos empresas de reciente creación, RheinFlanke y Chancenwerk, activas en el campo de la protección infantil y juvenil, muestra que ambas han optado por desarrollar un enfoque empresarial innovador que se adapta a la lógica del mercado. Sin embargo, están estrechamente alineadas con el sistema de protección social alemán al recurrir a la financiación pública, trabajar con las autoridades locales y proporcionar servicios que son en parte similares a los de los proveedores públicos establecidos. Estos resultados sugieren que en un país donde el estatus de empresa social no está definido por una única forma jurídica, las organizaciones presentes en el sector tienden a integrar el sistema existente, incluso cuando son de carácter privado.

Didier Chabanet y Nadine Richez-Battesti ofrecen un análisis del proceso de institucionalización de la economía social y solidaria (ESS), en Francia, desde el inicio de la crisis de 2008, y del que la ley marco de julio de 2014 constituye el momento culminante. Siguiendo un enfoque neoinstitucionalista, los autores se basan en particular en la realización de una veintena de entrevistas con actores de la ESS para tratar de objetivar los cambios en el trabajo. Argumentan que sobre la cuestión de a) el perímetro de la ESS, que es también el de cómo definimos la utilidad social; b) el paso de la democracia a la participación; c) la evolución de la financiación de la ESS; d) de los territorios en los que se despliegan los dispositivos, las transformaciones son numerosas y profundas. Según ellos, son testigos de una nueva era en el desarrollo del sector, cuya proximidad con las reglas del mercado y con los inversores privados nunca ha sido tan grande.

Richard Hazenberg y Meanu Bajwa-Patel exploran el desarrollo en Inglaterra de un ecosistema de empresas sociales cada vez más dominado por unas pocas grandes estructuras comerciales. Concluyen con la desaparición paulatina de las pequeñas empresas locales y la aparición de un número limitado de

organizaciones que concentran la mayor parte de los recursos y servicios sociales disponibles, reduciendo así su diversidad. Este desarrollo es impulsado por la política del gobierno neoliberal implementada durante varias décadas, la que tiene como objetivo promover la mercantilización de la oferta de servicios sociales para hacerlos más efectivos.

Teresa Savall Morera analiza el proceso de creciente reconocimiento de la economía social en España, en particular desde la ley homónima de 2011 y la del “tercer sector de acción social” de 2015. A pesar de este interés institucional y a pesar de la incidencia política, el apoyo a los diversos componentes de la economía social apenas ha tenido resultados prácticos en el terreno. Si bien el país atravesó una crisis económica extremadamente grave a partir de 2008, que resultó en una tasa oficial de desempleo superior al 25% de la población activa y un empobrecimiento generalizado, los fondos públicos otorgados al sector social en su conjunto han disminuido bastante. Además, la distinción entre economía social (mercado) y acción social (no mercado) ha generado una multiplicación de mecanismos institucionales e interlocutores que ha resultado ineficaz y fuente de confusión.

Laëtitia Lethielleux está desarrollando una tipología de estrategias de adaptación implementadas por las asociaciones en Francia ante los isomorfismos institucionales a los que se enfrentan, particularmente en el contexto de la difusión de los preceptos de la nueva gestión pública. El análisis destaca la diversidad de las estrategias adoptadas, más o menos defensivas u ofensivas. A través de ellos, uno de los principales desafíos se relaciona con la capacidad de las asociaciones para innovar a una escala lo suficientemente grande como para producir un cambio social. La lógica de la adaptación a un entorno es, por tanto, una forma de plantear la cuestión de la institucionalización de la acción de las asociaciones y su proceso de innovación social.

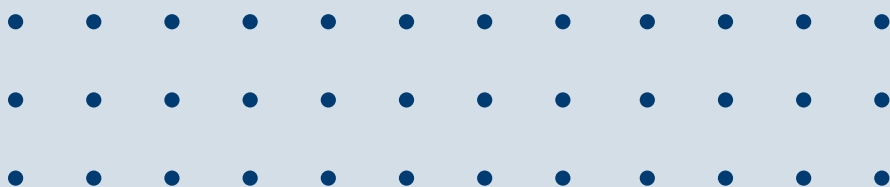


TABLA DE RESUMEN				
Autores	Artículo	Problemática	Metodología	Principales resultados
Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng y Damien Richard	El reconocimiento de la economía social en Europa: ¿el triunfo del mercado?	¿Cuál es la significación del proceso de reconocimiento público de la economía social en Europa, tanto a nivel nacional como de la UE?	La reflexión se nutre de dos fuentes principales. Por un lado, el análisis de la literatura gris y científica disponible sobre el tema, en particular la documentación elaborada por la UE. Por otro lado, la realización entre enero de 2015 y mayo de 2017 de 18 entrevistas semiestructuradas con responsables de la economía social que trabajan por cuenta de la UE; actores de la “sociedad civil europea organizada” que buscan promover un mayor reconocimiento de la economía social; investigadores especializados en economía social en Europa.	El análisis muestra que la tendencia al reconocimiento de la economía social está muy fragmentada, ya que encaja en marcos nacionales específicos. Al mismo tiempo, forma parte de un contexto ideológico y económico común, marcado por el predominio del neoliberalismo y la crisis de 2008. En general, ya sea a nivel nacional o de la UE, el apoyo de las políticas de los funcionarios a la economía social tiene significativos efectos sobre esta última y promueve su acercamiento al mercado.
Simone Baglioni y Micaela Mazzei	Entre tradición y cambio: el sector de la economía social escocesa en una encrucijada	La hipótesis es que el Partido Nacional Escocés, gobernante a partir de 2007, amplió su apoyo popular mediante el desarrollo de la economía social y la aplicación de una política de redistribución y creación de empleo. Esta ambición se ha traducido en un cambio de paradigma, donde las políticas sociales se definen menos por su carácter inclusivo e igualitario, y más por su capacidad para ofrecer servicios efectivos, combinando objetivos sociales y comerciales.	El artículo se basa en datos recopilados como parte del programa de investigación europeo <i>Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies</i> (EFESEIIS) ¹ , que tuvo lugar entre diciembre de 2013 y noviembre de 2016. Se redactaron 21 semi entrevistas -directivas con actores involucrados en la economía social: emprendedores sociales, funcionarios administrativos o políticos a cargo del sector, sindicalistas y académicos especialistas. Se puso en línea un cuestionario enviado a los directores de empresas sociales. Además, se llevaron a cabo dos grupos focales: el primero reunió a representantes de las empresas sociales de la ciudad en Glasgow (n = 6). El segundo se llevó a cabo en Edimburgo e involucró a representantes de organizaciones que trabajan con/para empresas sociales en toda Escocia (n = 5).	Gracias al apoyo brindado por el gobierno, el número de empresas sociales aumenta en el país y sus servicios son cada vez más eficientes. Sin embargo, en un momento en que comienza a formarse una comunidad unida de organizaciones, estas estructuras se ven forzadas a competir cada vez más para obtener financiación, en particular debido a las políticas de austeridad implementadas a partir de 2008. En este contexto, la falta de medios o de apoyo político se siente con todo su rigor en ciertos territorios y da como resultado una exacerbación de la competencia entre empresas sociales.

1. <https://cordis.europa.eu/project/id/613179/reporting/fr>

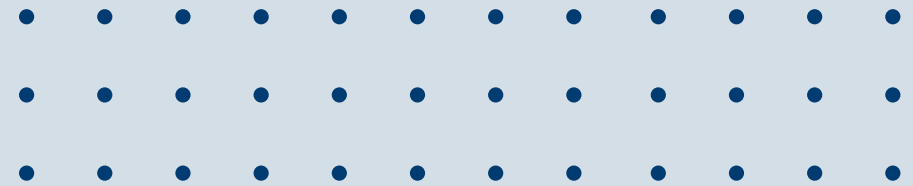


TABLA DE RESUMEN				
Autores	Artículo	Problemática	Metodología	Principales resultados
Chloé Guillot-Soulez, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Soulez y Wassila Merkouché	El modelo cooperativo, ¿una ventaja a valorar en la identidad de marca patronal de las cooperativas financieras?	¿Cómo se pueden movilizar las ventajas del modo de gobernanza de las cooperativas financieras en la gestión de la marca empleadora para convertirlas en factores diferenciadores que permitan atraer y retener talento?	La investigación se realizó en 2016 sobre la base de entrevistas semi estructuradas con 21 ejecutivos, en su mayoría gerentes de recursos humanos, de Crédit Agricole, en Francia, y Desjardins, en Canadá. El análisis de contenido sistemático se realizó utilizando el software NVivo11.	Las fortalezas distintivas identificadas para las dos cooperativas financieras son las mismas. Corresponden a tres tipos de beneficios de la marca empleadora: simbólicos, funcionales y económicos. Estos resultados subrayan el interés de las organizaciones interesadas en comunicar más sobre estos elementos.
Annette Zimmer, Christina Grabbe y Danielle Gluns	¿Revolución o modernización? Empresas sociales y régimen de bienestar social alemán	¿Cuál es el papel de las empresas sociales en el sistema de protección social de Alemania en la actualidad? Desde una perspectiva neo institucionalista, ¿son ellos la fuerza impulsora detrás de un cambio de paradigma que cambiaría fundamentalmente un estado de bienestar históricamente basado en una asociación cercana entre poderío público y proveedores privados, en su mayoría sin fines de lucro?	Los datos provienen de dos programas de investigación europeos: EFESIIS (ver más arriba) y For a Better Tomorrow: Social Enterprises on the Move (FAB-Move) ² . Se efectuaron estudios de caso en dos empresas sociales de creación más reciente, RheinFlanke y Chancenwerk, especializadas en educación, y protección de niños y jóvenes. Las entrevistas se llevaron a cabo en el otoño de 2015 con los principales ejecutivos senior y fundadores de ambas organizaciones. Además, se realizaron dos grupos de discusión con gerentes, miembros y beneficiarios, reuniendo alrededor de diez personas cada vez.	Surgen 5 lecciones importantes: a) las dos empresas sociales se basan en una actividad empresarial fiel a una lógica de mercado considerada como un fin en sí mismo para resolver problemas sociales; b) su éxito se explica por una oferta de servicios innovadores, que atrae a las colectividades locales y financiadores privados; c) están estructuradas a nivel de la ciudad, en una red con estructuras de financiación destinadas a apoyar la responsabilidad social empresarial; d) su funcionamiento está altamente profesionalizado. La nueva generación de emprendedores sociales parece preferir sistemas de toma de decisiones basados en un liderazgo eficaz en lugar de métodos de gobernanza colectiva; e) incluso si se distinguen por un enfoque innovador, su acción se basa en una estrecha colaboración con las colectividades territoriales y el tejido asociativo locales. En este sentido, se integran en las estructuras existentes ayudando a adaptar las políticas de protección social a la evolución en las demandas sociales.

2. <https://fabmove.eu/>

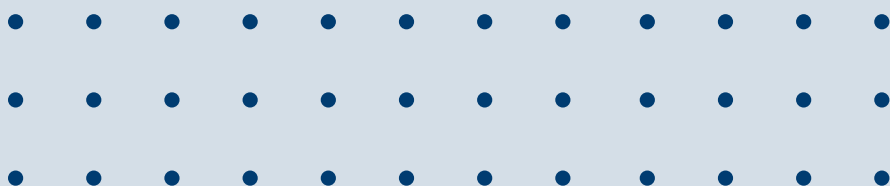


TABLA DE RESUMEN				
Autores	Artículo	Problemática	Metodología	Principales resultados
Didier Chabanet y Nadine Richez-Battesti	El proceso de institucionalización de la economía social y solidaria en Francia a través del prisma de la ley de julio de 2014: cuando las lógicas de mercado y competitivas se anteponen a las lógicas de las transformaciones sociales	¿Cuál es la importancia del proceso de institucionalización de la economía social y solidaria (ESS) en Francia, fundamentalmente después de la crisis económica de 2008? Los autores plantean la hipótesis de que el reconocimiento del sector, incluida la votación de la ley marco de julio de 2014, es considerada la culminación – se inscribe en la profundización de una lógica empresarial más que un modelo de compromiso colectivo orientado a la emancipación.	Como parte del programa de investigación europeo EFSEIIS, se realizaron 20 entrevistas semi estructuradas entre enero de 2015 y diciembre de 2016 con cuatro categorías de actores: emprendedores sociales, académicos especializados en ESS y funcionarios públicos o asociaciones involucradas en los dispositivos que enmarcan o regulan la ESS.	La ley trae cambios sustanciales al sector, el más obvio de los cuales se relaciona con el alcance de la ESS, la cual ahora está abierta a empresas comerciales con finalidad social. Otra inflexión se refiere a la relegación a un segundo plano de la ambición democrática de la ESS. Estos cambios atestiguan la conversión de parte del sector y del poder público a cuestiones sociales, ambientales o éticas reguladas por el mercado. Queda por saber si la voluntad de impulsar la ESS a nivel local, allí donde se ejerce el juego de la competencia, es compatible con el ideal de igualdad de derechos sociales.
Richard Hazenberg y Meanu Bajwa-Patel	El ecosistema de empresas sociales en Inglaterra: una economía social cada vez más “macro privada” distorsionada por las políticas	La investigación tiene como objetivo caracterizar el sector de la empresa social en Inglaterra, tratando de mostrar que es cada vez menos pluralista, lo que lo distinguiría de la mayoría de los demás países europeos. La hipótesis es que los formuladores de políticas, las empresas sociales y los inversores sociales del país tienden a constituir ecosistemas dominados por unas pocas organizaciones grandes cuyas actividades son cada vez más comerciales.	En 2017, se llevaron a cabo dos grupos focales en una ciudad de las Midlands cuyo nombre se mantiene en secreto, pero que se considera un buen laboratorio para el desarrollo de empresas sociales en áreas urbanas de tamaño medio. El primero reunió a emprendedores sociales locales (n = 6) y el segundo reunió a otras partes interesadas del mismo ecosistema local, a saber, representantes y autoridades locales, ONG, sindicatos u organizaciones benéficas (n = 6). La información recopilada durante esta fase de la encuesta permitió identificar los actores clave involucrados en el desarrollo de las empresas sociales a nivel nacional y conformar un tercer grupo de discusión en torno a ellos (n = 11).	Un poderoso discurso centrado en torno a la necesaria sostenibilidad de las empresas sociales se ha intensificado durante la última década en Inglaterra. El énfasis puesto en los imperativos de la rentabilidad está perjudicando a las pequeñas empresas sociales, que están desapareciendo lentamente. La política del gobierno se centra principalmente en las más grandes y mejor establecidas, las cuales también suelen ser las menos arraigadas a nivel local. El reconocimiento insuficiente de las desigualdades estructurales entre territorios y comunidades hace que las poblaciones más desfavorecidas a menudo no puedan entrar en contacto con empresas sociales. Según los autores, estos elementos son característicos de un enfoque liberal que no combate eficazmente las desigualdades sociales y resulta en un empobrecimiento de la oferta de servicios sociales.

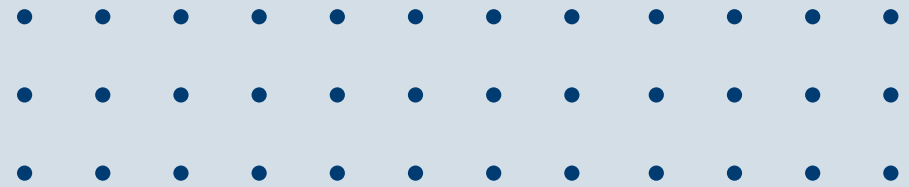
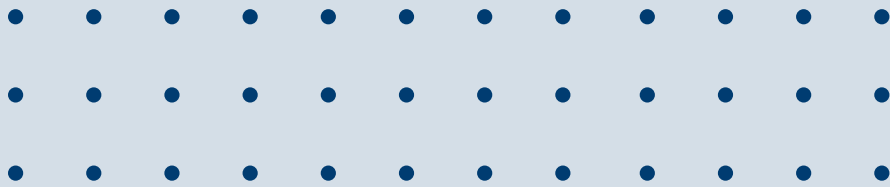


TABLA DE RESUMEN				
Autores	Artículo	Problemática	Metodología	Principales resultados
Teresa Savall Morera	La economía social en España: de un reconocimiento institucional amplio a una concepción práctica estrecha	El objetivo es comparar el reconocimiento institucional de la economía social en España con los medios de acción y las prácticas reales de los actores del sector. Por tanto, los discursos e iniciativas políticas proclamados se estudian a la luz de los recursos y las ayudas disponibles.	Se utiliza la técnica de análisis documental. Se han analizado los principales documentos oficiales relacionados con la economía social elaborados desde 2008 para determinar la naturaleza y el grado de reconocimiento que los poderes públicos otorgan al sector. El funcionamiento de este último se entendió a través de la información proporcionada en los sitios web de las organizaciones de economía social y sus instancias representativas.	El reconocimiento institucional de la economía social en España es indiscutible, como demuestra la ley homónima de 2011, una de las primeras en este campo dentro de la UE. Una segunda ley sobre el tercer sector, aprobada en 2015, completó el sistema. Sin embargo, los presupuestos asignados no han aumentado, en general. Más allá de los discursos más o menos encantadores, el marco político-administrativo implantado resulta ineficaz. El uso de la noción de tercer sector es una fuente de confusión y se refiere a un enfoque que ya no es dominante en Europa. Sobre todo, el sector parece estar dividido en dos grandes polos, la economía social de mercado y el tercer sector o acción social no mercantil, que cooperan poco o mal. La multiplicación de medidas, interlocutores institucionales y organizaciones representativas socava gravemente la coherencia y eficacia de la acción.
Laëtitia Lethielleux	Estrategias de adaptación de las asociaciones ante los isomorfismos: propuesta de una tipología	¿Qué estrategias están desarrollando las asociaciones para adaptarse a su entorno? Se trata de comprender si los efectos de los isomorfismos institucionales les permiten preservar su identidad y constituyen (o no) oportunidades de acción.	Se llevaron a cabo dos estudios de caso longitudinales sobre 24 estructuras asociativas: la Cruz Roja Francesa (CRF) y una red de 23 grupos de empleadores (GE). Ambos son parte de un enfoque de investigación acción. Para apoyar el proceso de transformación de la CRF, se realizaron 65 entrevistas semi estructuradas, con una duración promedio de una hora y media, a empleados y voluntarios, entre 2009 y 2015. Se realizaron varios grupos focales. El equipo de investigación tuvo acceso a archivos y documentos internos, así como a reuniones de órganos de decisión. El trabajo sobre GE se llevó a cabo de 2015 a 2017. Se basa en 63 entrevistas semi estructuradas con gerentes y empleados y varias decenas de reuniones.	Los resultados permiten distinguir analíticamente 5 casos principales: a) la estrategia de ruptura es característica de asociaciones que trastocan radicalmente su cadena de valor para obtener una ventaja competitiva; b) la estrategia de resiliencia, que se acerca a ella, se refiere más a su capacidad para recuperarse de lo inesperado, absorber choques y renovarse sin daño; c) la llamada estrategia de hipocresía organizacional designa la brecha entre el discurso legitimador difundido y la realidad de las prácticas dentro de una misma entidad; d) la estrategia de la red implica una coordinación cada vez más estrecha entre las unidades constitutivas a fin de reducir los costos y aunar recursos para aumentar la eficiencia; e), la estrategia de innovación se centra finalmente en la diversificación de los servicios sociales ofrecidos para satisfacer mejor las necesidades de los beneficiarios.



Las ocho contribuciones reunidas en este dossier temático trazan las líneas principales que permiten identificar algunas lecciones sobre el desarrollo de la economía social en Europa durante algo más de una década. En general, la liberalización del sector parece significativa y resulta tanto en una escasez de fondos públicos como en una mayor comercialización de los servicios que las empresas sociales brindan a sus beneficiarios. La tendencia de las organizaciones de la economía social a competir entre sí, sea cual sea su estatus, es por tanto clara, incluso si el apoyo de las autoridades públicas y principalmente de las comunidades locales sigue siendo fuerte, como en Alemania o Francia. El apoyo institucional a la economía social se orienta a menudo hacia una mayor eficiencia, pensada de acuerdo con una lógica de mercado. La multiplicación de las licitaciones en lugar de la concesión de subvenciones, o la generalización de formas de financiación que recompensan la utilidad social medida por el criterio de los indicadores de rentabilidad inspirados en el mundo de las finanzas reflejan un cambio profundo en el papel del poder público y en su forma de incentivar el desarrollo de la economía social. Que se celebre o se lo lamente, el hallazgo no es sorprendente y parece casi inevitable cuarenta años después del inicio del famoso giro neoliberal (Jobert, 1994).

Estrictamente hablando, no se constata que haya desvinculación del Estado. En cierto modo, por el contrario, la crisis económica de 2008 fue una oportunidad para que los responsables políticos subrayaran la importancia de la economía social y, en particular, la convirtieran en una herramienta en la lucha contra el desempleo, ya que casi en todas partes de Europa, el sector ha resistido la crisis mejor que el resto de la economía (Parlamento Europeo, 2015). En este sentido, el reconocimiento de la economía social, que encuentra una de sus formas más completas en las primeras leyes marco que Francia y España otorgaron al sector, es tanto el resultado como la realización de 'un largo proceso de transformación, que acentúa la mercantilización de la economía social. Dicho de otra manera, la generalización de la creencia en un mercado que el propio Estado tiende a imponer como institución organizadora de lo social, tiende a convertirse en la regla en casi todas partes de Europa, incluso en países en los que el gobierno de tradición intervencionista es la regla más fuerte. Este desarrollo puede verse como una de las manifestaciones de la relevancia de la teoría de La Gran Transformación, profetizada al final de la Segunda Guerra Mundial por el economista Karl Polanyi (1983 [1944]). Una de las traducciones

más notables de este cambio reside en la función reformadora y restauradora que ahora los responsables políticos asignan casi sistemáticamente a la economía social. El mercado constituye hoy el horizonte insuperable del campo de acción de la economía social, al menos en los discursos e intenciones de los principales líderes económicos y políticos de los países estudiados. De derecha a izquierda, los ejecutivos europeos se han convertido casi todos en socialdemócratas y buscan más o menos regular las desigualdades generadas por el libre juego de la oferta y la demanda. Tras la crisis económica de 2008, la economía social se involucró más que nunca en este proyecto, a pesar de las reticencias de algunos de sus protagonistas. Desde esta perspectiva, llama la atención que los ejemplos de innovación social que rompen con este modelo dominante están casi completamente ausentes de las aportaciones de este dossier temático. Si a veces se plantea la cuestión de la innovación, es mucho más como una forma de diferenciarse en una lógica competitiva que para abstraerse de ella o cuestionar sus fundamentos. Es significativo en este sentido que Laëtitia Lethielleux, en su análisis de las estrategias implementadas por las asociaciones en Francia, hable de adaptación - implícita al mercado - aunque su estudio se refiere a una categoría que es legalmente sin fines de lucro. La insistencia en las cuestiones económicas explica sin duda por qué las dimensiones más políticas de la economía social pasan a un segundo plano. En diversos grados, en todos los países estudiados, la cuestión de su proyecto democrático e, incluso en una versión relativamente empobrecida, de sus modos de participación parece secundaria a los ojos de los tomadores de decisiones públicos. La lucha contra el desempleo masivo y la búsqueda de un impacto social medido a través de criterios de evaluación económica difícilmente abordan estos temas, mientras que en la época del boom de la posguerra la economía social fue también un campo de experimentación y emancipación política, una especie de laboratorio que llevó, en particular, a cuestionarse acerca del tema de la igualdad y la participación en el seno de las estructuras económicas.

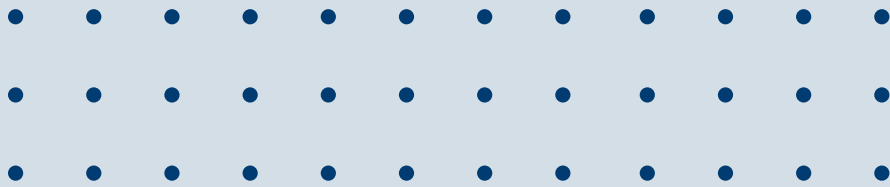
Si está atento a los fenómenos de isomorfismos institucionales (DiMaggio y Powell, 1983) que rigen el funcionamiento de las organizaciones pertenecientes al campo de la economía social, el lector encontrará en los análisis que se le proponen puntos de convergencia que parecen tener mucho sentido. Dos fenómenos merecen ser destacados. En primer lugar, en todos los casos estudiados es evidente la concentración de recursos asignados a un reducido número de

organizaciones de la economía social. La dinámica empresarial y competitiva que se ha desarrollado en los últimos años entre las organizaciones de la economía social favorece el surgimiento de grandes estructuras, capaces de captar los recursos que necesitan y de satisfacer una demanda cada vez más importante, bajo el efecto del agravamiento de los problemas sociales engendrados por la crisis económica, el envejecimiento demográfico o incluso una mejor consideración de los problemas ambientales. Podemos considerar que este desarrollo es garantía de la calidad y profesionalización de los servicios prestados y que, por tanto, es necesario y beneficioso. También podemos temer que la desaparición paulatina de las entidades más pequeñas, que muchas veces son las más cercanas del terreno, en contacto con las personas a las que atienden, se traducirá en una reducción de la oferta de servicios, como Richard Hazenberg y Meanu Bajwa- Patel lo perciben con preocupación en Inglaterra. Entonces, la cuestión que se plantea es también la del acceso igualitario a estos servicios, ya que las organizaciones de economía social mejor dotadas y más poderosas actúan generalmente en las zonas urbanas más pobladas e intervienen con poblaciones que deben garantizar un nivel mínimo de rentabilidad. Cubrir las zonas más remotas y las personas o grupos más vulnerables, con escasa o nula solvencia, es por tanto un tema que, sin ser nuevo, corre el riesgo de plantearse con especial agudeza en el futuro.

Incluso si permiten identificar tendencias y desarrollos comunes, el trabajo presentado en este dossier temático invita a un diagnóstico matizado, ya que la economía social en Europa sigue anclada en realidades nacionales muy específicas. También, es una de las mayores dificultades de la Unión Europea el tratar de desarrollar un sector extremadamente heterogéneo atravesado por muchas divisiones, como lo demuestran Didier Chabanet, Simon Bichon, Anastasia Sartorius-Khalapsina, Wilson Ng y Damien Richard en su artículo introductorio. A nivel nacional y europeo, las concepciones diferenciadas de la economía social están en juego y en tensión, aunque ahora parece haberse establecido el predominio de un enfoque cada vez más empresarial de la economía social, como la “iniciativa de emprendimiento social” puesta en marcha por la Comisión Europea en octubre de 2011. Para reflejar tanto la diversidad de situaciones como la complejidad de las transformaciones en curso, es importante tener en cuenta que se desarrollan en una configuración multinivel (Chávez y Monzón, 2019). Los casos de Francia, España e incluso Alemania son un buen ejemplo

de la forma en que los espacios nacionales y la UE interactúan en el ámbito de la economía social y participan en su reconocimiento mientras la transforman. La relación es doble: los debates y las iniciativas europeas influyen en las decisiones que se toman en los foros nacionales, pero también ocurre lo contrario. El contexto de la votación de la ley francesa de 2014 sobre la economía social y solidaria brindó un excelente ejemplo ya que los impulsores de una concepción emprendedora del sector - comenzando por el Ministro Delegado a cargo del expediente - estuvieron muy marcados por los argumentos elaborados por la UE, como destacan Didier Chabanet y Nadine Richez-Battesti. Por el contrario, el grupo de expertos en emprendimiento social de la Comisión Europea - GECES - de alguna manera preparó, y en todo caso facilitó, la aprobación de la ley, por ejemplo dando argumentos a la principal organización de emprendedores sociales del país - MOUVES - cuyo vicepresidente fue miembro del GECES y quien ha apoyado constantemente el enfoque de la Comisión, encontrando en él un importante espacio de legitimidad. Al mismo tiempo, los partidarios de una corriente muy crítica del principio de libre competencia no han tenido acceso a los lugares de deliberaciones europeos. Si bien en él se pudo expresar una pluralidad de opiniones, el GECES constituyó una caja de resonancia que sirvió, en Francia y en otros países, a quienes defendían una concepción liberal y de mercado de la economía social (Chabanet, 2017).

El reconocimiento del que goza la economía social en Europa desde la crisis de 2008 es, por tanto, también un signo de su transformación. Estos períodos de incertidumbre, lo que los especialistas en crisis políticas denominan condiciones económicas fluidas (Dobry, 1986), también constituyen oportunidades que hay que aprovechar. La promoción de la economía social y el movimiento de institucionalización sin precedentes que está experimentando en varios estados miembros (cf. artículo introductorio) pueden, por tanto, ser una oportunidad para que sus promotores cuestionen su utilidad, sus valores y su valor agregado, como lo destacan Chloé Guillot-Sulé, Sylvie Saint-Onge, Sébastien Sulé y Wassila Merkouché en su trabajo. En este dossier, varios artículos sugieren que la economía social ha tendido, en ocasiones, tendencia a alejarse de sus valores originales y a inspirarse en prácticas de gestión que pretende combatir (Laville, Maité y Subirats, 2020). La cuestión del lugar de la economía social en nuestras sociedades y de los principios que defiende es importante, ya que afecta, mucho más allá de la vitalidad del sector en cuestión, nuestra capacidad



colectiva de estar atentos a la situación de quienes son socialmente más vulnerable y de preocuparse por el interés general. Desde este punto de vista, el éxito de la economía social dependerá de su capacidad para servir de acicate al resto de la economía para que el proyecto responsable y humanista que la inspira se difunda lo más ampliamente posible.

Referencias

- CHABANET, Didier (2017). "The Social Economy Sector and the Welfare State in France: Toward a Takeover of the Market?", *Voluntas*, Vol. 27, N° 6, p. 2360-2382.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9822-0>
- CHAVES ÁVILA, Rafael et MONZON CAMPOS, José Luis (2019). *Evolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne*, Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, N° 2019(1), 40 p. <http://www.ciriec.uliege.be/repec/WP19-01FR.pdf>
Google Scholar
- DIMAGGIO, Paul et POWELL, Walter (1983). "The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, p. 147-160.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DOBRY, Michel (1986). *Sociologie des crises politiques*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des. Sciences Politiques, 319 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/scpo.dobry.2009.01>
- JOBERT, Bruno dir. (1994). *Le tournant néo-libéral en Europe*. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales. Paris : L'Harmattan, 328 p.
Google Scholar
- LAVILLE, Jean-Louis, MAÏTÉ, Juan et SUBIRATS, Joan dir. (2020). *Du social business à l'économie solidaire. Critique de l'innovation sociale*. Paris : Érès, 336 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01>
- PARLEMENT EUROPÉEN (2015). *Résolution sur l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale dans la lutte contre le chômage*. Bruxelles : Journal officiel de l'Union européenne, 9 p. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IP0320&from=FR>
Google Scholar
- POLANYI, Karl (1983 [1944]). *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 448 p.
Google Scholar