

Chapitre 3

Transformer le capitalisme par une économie plurielle

Jacques Defourny

Marthe Nyssens

Face aux limites d'un modèle de développement axé quasi exclusivement sur une croissance économique reposant sur l'utilisation intensive de ressources non renouvelables, ainsi que sur une production de déchets qui excède les capacités de la planète à les absorber, on peut affirmer qu'un grand défi contemporain consiste à reconstruire, à refaçonner des modèles socio-économiques soutenables. L'introduction de ce livre a montré que de tels projets ne peuvent plus faire l'économie de questions fondamentales comme celle des finalités sous-jacentes à nos modèles de société, qui doivent désormais intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux. Il s'agit donc de s'interroger sur les transformations politiques, sociales, économiques et culturelles qui peuvent concourir à faire émerger des modèles de développement plus soutenables.

Dans le capitalisme mondialisé et dérégulé des dernières décennies, des groupes de citoyens, des acteurs du secteur privé ou des responsables publics, chacun à leur manière, découvrent ou redécouvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques économiques et des finalités sociales. De telles initiatives sont le plus souvent de type associatif ou coopératif et ce, dans de nombreux secteurs d'activité : insertion par l'économie, finance sociale, circuits courts, recyclage, aide aux personnes, économie collaborative et de la fonctionnalité, etc. Ces initiatives sont non seulement porteuses d'innovation sociale, mais elles réinterrogent également le rapport de nos sociétés à l'activité économique dans une perspective de transition sociale et écologique. Il ne s'agit pas d'affirmer que ces initiatives constituent la panacée face à une sortie de crise, loin s'en faut. Face à la complexité des défis locaux et globaux, et à l'incertitude radicale à laquelle nous sommes confrontés, autant se convaincre d'emblée qu'aucun modèle ne peut avoir la prétention de détenir le monopole de la solution. Le pluriel s'impose, les leviers de la transition ne peuvent qu'être multiples.

Nombre de ces organisations – souvent présentes depuis longtemps, mais qui étaient passées au second plan avec la montée des États-providence – interrogent notre rapport à l'économie. En effet, même si elles s'expriment aussi par des voies marchandes, elles s'affirment de plus en plus comme un contre-pouvoir résistant aux lois du capitalisme. Les logiques marchandes et leurs régulations demeurent, bien évidemment, des questions centrales pour l'analyse socio-économique, mais il s'agit d'élargir le spectre en y incluant les logiques non marchandes et non monétaires ainsi que leurs multiples articulations.

Ce faisant, en nous situant dans le sillage de l'économie institutionnelle, nous sommes amenés à considérer le marché et ses régulations comme des institutions et non comme un « ordre naturel » favorisant, *a priori*, l'efficacité économique. Au même titre, les logiques non marchandes et non monétaires doivent être envisagées comme des logiques économiques instituées qui produisent de la valeur. Il s'agit donc de s'inscrire dans une perspective d'économie substantive telle qu'ouverte par Polanyi, selon laquelle est qualifiée d'économique « toute activité dérivée des interactions institutionnalisées entre la personne, ses semblables et la nature afin de lui fournir ses moyens de subsistance ».

Les dénominations sont multiples, se côtoient et varient suivant les contextes nationaux ou régionaux pour identifier ces initiatives : économie sociale, économie solidaire, entreprise sociale, entrepreneuriat social, initiatives citoyennes, secteur associatif, etc. Ce sont là autant de concepts et d'approches qui permettent d'appréhender une partie de plus en plus importante – et pourtant méconnue – de nos économies. Représentant jusqu'à 15 % de l'emploi salarié et des millions de volontaires dans de nombreux pays, ce « troisième secteur » se distingue nettement tant du secteur privé de type capitaliste que du secteur public. Certes, il n'est pas séparé des deux autres par des frontières parfaitement définies et étanches, et les partenariats entre eux sont nombreux. Néanmoins, ses dynamiques propres sont suffisamment originales pour ne pas être confondues avec celles des deux autres. Par leur créativité et leurs audaces, les organisations qui composent le troisième secteur défrichent de nouvelles activités. Par leurs valeurs – finalité de service, gestion démocratique, autonomie, solidarité –, elles inspirent confiance aux citoyens comme aux pouvoirs publics, qui leur confient de multiples missions d'intérêt général.

Il s'agit tout d'abord, dans cette contribution, d'identifier la pluralité des modèles qui inspirent et incarnent ces initiatives portées par des collectifs de natures différentes, plus au moins proches de la société civile, du monde des entreprises ou du secteur public. Ensuite, l'objet de cette contribution est d'analyser comment ces organisations se situent par rapport à différents axes qui réinterrogent la place de l'économie dans nos sociétés en vue d'une transition sociale et écologique : le rapport au marché (section 2), la gouvernance des entreprises (section 3) et enfin le rapport aux normes et aux institutions (section 4).

1. Un foisonnement de dynamiques au sein de l'économie sociale et solidaire et au-delà de ses frontières

Dans une récente recherche internationale qui a réuni plus de deux cent trente chercheurs de cinquante pays (le projet ICSEM : International Comparative Social Enterprise Models), le réseau EMES a étudié l'évolution des organisations de l'économie sociale et solidaire. Il en ressort une typologie qui permet de mettre en avant quatre modèles-types, sans nier l'existence sur le terrain de nombreux modèles hybrides (Defourny et Nyssens, 2017b).

Le modèle « associatif entrepreneurial » renvoie à une évolution majeure dans le monde associatif. Un nombre croissant d'associations développent des stratégies génératrices de revenus qui peuvent prendre des formes diverses. Certaines associations développent des activités marchandes comme support de leur mission sociale. C'est le cas lorsque par exemple les magasins du monde OXFAM vendent des produits issus du commerce équitable, ou

lorsqu'une entreprise de formation par le travail ouvre un restaurant pour former ses stagiaires en formation, ou lorsqu'une association exploite des magasins de seconde main dont les bénéfices servent à financer l'accueil des sans-abris. De nombreuses associations sont par ailleurs incitées à développer des dynamiques plus entrepreneuriales lorsqu'elles se retrouvent mises en concurrence sur des marchés publics avec des opérateurs privés lucratifs et des opérateurs publics à finalités sociales. On en trouve des exemples en particulier dans le secteur des services sociaux, lorsque des associations développent des maisons de soin et de repos.

Ce mouvement de marchandisation et d'adoption d'un modèle entrepreneurial s'observe aussi chez l'acteur public au sein duquel on voit émerger le modèle « d'entreprise sociale parapublique ». Il s'agit d'une reconfiguration de services publics sous la forme organisationnelle d'économie sociale, avec l'objectif d'innover dans la fourniture des services. Ces entreprises d'économie sociale parapublique peuvent émerger comme des « spin-off » du secteur public, par exemple, lorsque les pouvoirs publics locaux prennent l'initiative de mettre sur pied des entreprises sociales d'insertion, et de rester ensuite impliqués dans leur gestion, en ciblant des demandeurs d'emploi en grande difficulté.

Un troisième modèle, la « coopérative sociale », résulte généralement de dynamiques propres au champ des coopératives. Les coopératives sont des entreprises détenues et contrôlées par leurs membres, de façon démocratique, pour défendre leurs intérêts de façon non capitaliste : les membres sont impliqués, à la fois en tant qu'« associés » de l'entreprise et en tant qu'utilisateurs ». Dans ce cas, ils agissent en tant que consommateurs achetant les biens ou services produits par la coopérative, en tant que producteurs utilisant la coopérative pour transformer et vendre leur production, ou en tant que travailleurs employés par la coopérative qu'ils contrôlent. Dans la nouvelle vague coopérative, on note que ces organisations vont poursuivre des intérêts de la communauté dans son ensemble, ce qui permet de les qualifier de « coopératives sociales » : coopératives qui réunissent des consommateurs et des producteurs locaux, coopératives d'énergie renouvelable, supermarchés coopératifs, économie collaborative de type coopératif, coopératives qui permettent l'accès à la terre, coopérative d'épargne et crédit pour les acteurs de l'économie sociale, etc.

Le projet ICSEM a confirmé l'existence, à l'échelle mondiale, de trois des quatre modèles majeurs d'entreprise sociale proposés dans la typologie : la coopérative sociale, l'association entrepreneuriale, et le social business. Les données récoltées montrent en effet que ces trois modèles d'entreprise sociale se retrouvent dans la quasi-totalité des pays couverts par le projet (Defourny et Nyssens, 2021). L'existence du modèle d'entreprise sociale publique n'est pas confirmée par l'identification d'un groupe d'entreprises distinct ; cependant, il ne faudrait pas pour autant en conclure trop vite que le secteur public est absent du champ des entreprises sociales. En réalité, on le retrouve à l'intérieur de certains groupes clairement identifiés, souvent impliqué en tant que partenaire dans la fondation d'entreprises sociales – en particulier des entreprises sociales d'insertion.

Tableau 1 : Les modèles d'entreprises sociales et la diversité de leurs missions sociales.*Source : sur base de Defourny et Nyssens, 2017a*

Missions sociales Modèles d'entreprises sociales	Employabilité et insertion	Accès aux services sociaux et/ou aux soins de santé	Transition écologique	Lutte contre l'exclusion Accès au logement à la culture, aux services financiers, etc.
Modèle associatif entrepreneurial	Entreprise de travail adapté pour personnes moins valides	Association de services de soins à domicile Maison médicale autogérée	Magasins associatifs de seconde main	ONG de développement
Entreprise sociale para-publique	Entreprise de formation par le travail mise sur pied par un pouvoir public local	Entité publique locale fournissant des services sociaux	Société para-publique de voitures partagées	Agence immobilière sociale
Coopérative sociale	Coopérative sociale de type B visant l'insertion de personnes vulnérables (Italie)	Coopérative sociale de type A de travailleurs sociaux (Italie)	Coopérative citoyenne d'énergie renouvelable Coopérative de circuits courts dans la distribution alimentaire	Cinémas coopératifs Coopératives financières
Social business	Entreprise commerciale poursuivant en priorité une mission sociale : l'emploi de personnes vulnérables	Travailleur social mettant sur pied un service d'aide à domicile (Angleterre)	PME proposant des formules de compensations pour l'émission CO2	PME de commerce équitable

L'identification de ces différentes formes – qu'elles soient ancrées depuis longtemps dans le champ de l'économie sociale et solidaire (comme les associations ou les coopératives) ou qu'elles soient plus nouvelles – est intéressante en cela qu'elle met en lumière, de façon structurée, le fait que l'activité économique centrée sur des finalités sociétales peut émerger de toutes les parties de nos économies. L'apparition – ou plutôt le renforcement – d'un véritable entrepreneuriat associatif, tout comme le développement d'une nouvelle famille de coopératives davantage tournée vers l'intérêt général soulignent la pertinence et le potentiel de nouveaux partages des responsabilités, de même que la nécessité d'approfondir des partenariats en tous genres autour d'enjeux précis de bien commun. Au sein de tels partenariats ou selon des trajectoires plus individuelles, se profile aussi une remise en question, par un nombre croissant d'entrepreneurs (soucieux d'intégrer une dimension d'intérêt général au cœur de l'activité économique), de la poursuite du profit à tout crin.

2. L'économie ne se réduit pas au marché, le marché n'est pas réservé aux entreprises capitalistes

Ces initiatives ont, en fonction de leur type, un rapport au marché différencié.

Certaines s'inscrivent dans un mouvement affiché de « démarchandisation ». Cependant, ce mouvement est très différent de celui analysé par Esping-Andersen (2007), qui le définit par l'engagement de l'État afin de réduire la dépendance des personnes vis-à-vis du marché afin d'assurer un niveau de vie socialement acceptable à travers le développement, par exemple, de la sécurité sociale ou des services sociaux. Dans les cas de figures qui nous intéressent, la démarchandisation ne passe par l'intervention de l'État et prend des formes assez variées, allant de l'autoproduction (potagers communautaires) à l'organisation d'équipements partagés non gérés par des mécanismes marchands ou encore la mise à disposition de services gratuits (« repair cafés »). Ces biens et services sont produits et distribués via des circuits qui – tout comme l'immense masse de travail non rémunéré effectué au sein de la sphère domestique ou encore les nombreuses solidarités de proximité et le bénévolat sans lequel de nombreuses associations ne pourraient se déployer – sont principalement non monétaires.

Ces logiques non monétaires sont ancrées dans des logiques de réciprocité mues par l'intérêt mutuel (par exemple, entre les participants d'un potager communautaire) mais qui, le plus souvent, allient cet intérêt mutuel avec l'intérêt général, puisque les initiatives concernées visent des objectifs de cohésion sociale ou des buts environnementaux sur un territoire donné, au-delà de l'intérêt *stricto sensu* des participants. Selon Polanyi (1983), la réciprocité constitue un principe original d'activité économique, basé sur la logique de la symétrie. Les acteurs engagés dans une relation de réciprocité sont volontairement complémentaires et interdépendants. Les échanges sont basés sur le don en tant que fait social de base ; il appelle un contre-don socialement acceptable, régulé par des normes sociales plutôt que par l'égalité parfaite (Polanyi *et al.*, 1957), et qui prend la forme d'une obligation paradoxale par laquelle le groupe ou l'individu qui reçoit le don a une possibilité d'exercer sa liberté. La réciprocité n'a de sens que s'il existe une volonté claire d'entretenir un lien social entre les parties prenantes. Une forme particulière de réciprocité, que Polanyi appelle l'administration domestique, est pratiquée au sein de l'unité familiale de base.

Ces activités qui se déploient, généralement, hors de la sphère monétaire sont trop souvent considérées comme « non productives » ou « non économiques », et elles restent invisibles puisque le PIB, dont la croissance reste l'objectif prioritaire de nos sociétés, ne prend en compte que les flux monétaires dans le calcul des valeurs ajoutées. Pourtant, ces principes de la réciprocité et de l'administration domestique relèvent aussi de l'économie au sens d'une visée polanyienne dans la mesure où « est qualifiée d'économique toute activité dérivée des interactions institutionnalisées entre la personne, ses semblables et la nature afin de lui fournir ses moyens de subsistance ».

Mais, la plupart des organisations de l'économie sociale et solidaire articulent ces ressources de nature non monétaire avec des ressources monétaires, qu'elles soient non marchandes ou marchandes.

Les ressources marchandes proviennent de la vente des biens ou services sur le marché et représentent la contribution payée par l'utilisateur. De nombreuses organisations de l'économie sociale et solidaire sont ancrées sur le marché. Avec la multiplication des entreprises sociales, on assiste même à un mouvement marqué vers une part plus importante de ressources marchandes.

Les ressources non marchandes, quant à elles, sont constituées par l'ensemble des financements attribués par les pouvoirs publics à ces initiatives. Elles permettent, généralement, de veiller à l'égalité d'accès au bien ou au service et/ou d'internaliser les externalités, notamment en termes de cohésion sociale ou de protection de l'environnement. En effet, les effets que peut avoir une entreprise dans ces domaines, s'ils sont laissés à la seule régulation marchande, constituent des externalités conduisant à un équilibre sous-optimal : l'organisation qui ne se préoccupe pas d'objectifs de cohésion sociale ou de protection de l'environnement doit supporter des coûts moindres que les entreprises qui le font et est de ce fait, d'un point de vue purement marchand, avantagée par rapport à ces dernières. La prise en compte de ces effets est au cœur de la mission des organisations d'économie sociale et solidaire ; ils sont donc internalisés sous formes de bénéfices collectifs, et ne sont pas seulement des effets induits. Les financements non marchands contribuent à cette prise en charge des externalités. Si nous avons déjà plaidé pour une reconnaissance de la valeur ajoutée des activités non monétaires, il nous faut aussi interroger la valorisation de ces ressources médiées par l'État. La vision dominante considère généralement les activités non marchandes comme une charge pour la société, financée par la ponction fiscale et parafiscale, qui serait opérée uniquement sur les activités marchandes – les seules vraiment « productives ». En réalité, les activités non marchandes constituent plutôt une sorte d'achat groupé, qui est préféré aux options individuelles d'achat ou d'investissement en raison des bénéfices collectifs générés par ces activités pour la société. Cet achat groupé est rendu possible grâce à une contribution de tous les citoyens (*via* la fiscalité), qu'ils travaillent dans le marchand ou le non-marchand, et de toutes les entreprises, qu'elles soient marchandes ou non marchandes. Selon Polanyi, le non-marchand relève du principe de redistribution. Ceci présuppose l'existence d'un mécanisme définissant les règles selon lesquelles les taxes sont prélevées et les ressources allouées. De cette façon, une relation est établie, pour un certain temps, entre une autorité centrale, imposant une obligation, et les acteurs qui y sont soumis. Les biens et services (en partie) financés par des ressources non marchandes, loin de former une zone secondaire de nos économies, en représentent au contraire une des formes les plus « civilisées » : la société les a identifiés comme fondamentaux pour tous ses membres, au nom des bénéfices collectifs qu'ils génèrent.

Quels principes, dès lors, dominent dans ces organisations qui reposent sur un modèle économique hybride ? C'est encore à Polanyi que l'on doit la notion d'encastrement, qui peut éclairer cette question. Dans son ouvrage majeur, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Polanyi (1983) retrace l'histoire, dans nos sociétés modernes, de l'émergence d'un marché « autorégulateur », mû par le seul motif du gain et qui s'affranchit des normes sociales, culturelles et politiques qui l'encadraient jusqu'alors. Ce marché tend à devenir le seul principe organisateur, au détriment des autres logiques que sont la réciprocité, l'administration domestique et la redistribution, et à dominer l'ensemble

de la société. Il en résulte ce que Polanyi identifie comme un marché « désencastré », ou encore comme une « société de marché ». Face à ce mouvement de « désencastrement », la société va se protéger en « réencastrant » l'économie dans le social, le politique et le culturel, en particulier via le déploiement de la protection sociale (ce que Polanyi nomme « le double mouvement »). Selon cette analyse, il ne s'agit donc pas de bannir *a priori* la coordination marchande, mais de reconnaître que d'abord que l'économie ne se réduit pas au marché, comme nous l'avons déjà largement souligné, qu'ensuite l'entreprise ne se réduit pas au mobile du gain, et enfin qu'une société ne peut faire l'économie de normes et de régulations qui viennent encadrer les marchés ¹⁶.

Dans ce sillage, les organisations d'économie sociale et solidaire viennent soulever la question des finalités de l'entreprise et de la possibilité de déployer, dans le marché, des logiques non capitalistes. Dans une économie capitaliste, l'objectif de l'entreprise est de maximiser les profits pour les détenteurs de capitaux. Cette question des finalités des entreprises est donc centrale – et elle l'est d'autant plus si l'on suit les conclusions de Piketty (2013), qui montre que ce sont les revenus du capital qui sont générateurs d'inégalités croissantes sur le moyen et le long terme dans nos sociétés.

3. Des finalités sociétales et environnementales ancrées dans des modes de gouvernance non capitalistes

Selon les approches de l'économie sociale et solidaire, les organisations de ce secteur sont caractérisées par une finalité explicite de service à la société plutôt qu'une finalité de profit. Dans la littérature sur l'entreprise sociale, la plupart des approches, voire leur totalité, partagent la vision selon laquelle les entreprises sociales conjuguent une dynamique entrepreneuriale visant la fourniture de biens ou de services avec la primauté d'une mission sociale ; mais encore faut-il faire droit à la grande diversité des missions sociales/ sociétales qui peuvent être poursuivies comme le montre le tableau 1. En effet, une mission peut être considérée comme « sociale » pour diverses raisons, que l'on peut classer en trois « niveaux » distincts. Tout d'abord, une mission peut être qualifiée de sociale en raison de la nature même des biens ou services fournis (niveau 1) : ces biens ou services apportent une solution, fût-elle partielle, à un problème social ou environnemental en répondant à des besoins auxquels les organisations publiques et les entreprises à but de lucre n'apportent pas de réponse (accès à des services sociaux ou de santé, aux services financiers, développement

¹⁶ La régulation des marchés par les pouvoirs publics demeure, bien évidemment, une question centrale. Dans un monde de « concurrence imparfaite », où les marchés sont incomplets, où l'information est imparfaite et où les prix, compte tenu des externalités sociales et environnementales, ne reflètent pas réellement la valeur des biens et services, il est plus que jamais nécessaire qu'un certain nombre de règles soient imposées aux marchés pour qu'ils soient efficaces. Des marchés non régulés sont incapables de jouer leur rôle – à savoir allouer des ressources rares de manière efficace et transmettre par les prix des signaux qui aient du sens. Mais dans un monde globalisé, on ne peut plus se contenter de concevoir des régulations aux niveaux local et national ; certaines de ces régulations doivent être établies au niveau supranational, ce qui nécessite une coopération étroite entre États. À ce titre, la question de la taxe carbone est un enjeu majeur pour que le marché puisse jouer son rôle d'incitant en vue d'une allocation des ressources en fonction d'un vrai prix à payer pour la consommation des énergies fossiles.

d'un service de mobilité économe en énergie, etc.). Deuxièmement, la mission sociale peut être davantage liée aux processus ou aux relations entre les acteurs sociaux (niveau 2) : ainsi, l'entreprise peut mettre en œuvre des méthodes innovantes d'organisation (par exemple, en vue de l'insertion de travailleurs très défavorisés, ou en mettant en contact des producteurs et des consommateurs dans des circuits courts), ou elle peut établir des relations commerciales prêtant davantage d'attention à des groupes sociaux désavantagés (par exemple, dans le cadre du commerce équitable). Enfin, la dimension sociale peut être encadrée dans des valeurs sociétales plus larges (niveau 3) : l'entreprise peut chercher à promouvoir la démocratie économique, des modes de vie durables, etc. De toute évidence, une telle liste n'a pas la prétention d'être exhaustive, et différents niveaux de « mission sociale » peuvent être combinés.

La question qui se pose est la suivante : comment peut-on s'assurer que, dans une entreprise, la priorité soit donnée à la mission sociale et/ou environnementale plutôt qu'aux objectifs financiers ? La structure de gouvernance de toute entreprise peut être vue comme l'ensemble des modalités organisationnelles qui assurent la poursuite de la mission de l'organisation – en l'occurrence, ici, une mission sociale et/ou environnementale. Aussi, il est central de s'intéresser aux règles et mécanismes qui, dans le chef de ces organisations, visent à protéger et promouvoir la mission : d'une part, ce qui touche à la distribution des bénéfices éventuels ; d'autre part, ce qui concerne les processus de décision.

De la distribution des profits

La primauté de la mission sociale implique-t-elle certaines règles spécifiques en termes de distribution des bénéfices, cette dernière étant au cœur de l'entreprise et de la logique capitalistes ?

Sous les statuts « classiques » de l'économie sociale et solidaire (association et coopérative), la distribution des bénéfices est régulée. La contrainte de non-distribution des bénéfices aux membres, aux investisseurs ou à d'autres types de parties prenantes est l'ADN même des associations sans but lucratif, les excédents devant être réinvestis dans l'organisation au service de sa mission. Dans la grande tradition coopérative, on reconnaît au capital souscrit par les membres le droit d'être rémunéré, mais l'intérêt versé sur les parts de capital (quand l'assemblée générale des membres le décide) ne peut jamais dépasser un certain plafond. En outre, l'expérience montre que la mise en réserve d'une large part des bénéfices est souvent jugée prioritaire pour la santé future de la coopérative. Par ailleurs, les membres peuvent également recevoir une autre part des bénéfices, pour autant qu'elle soit distribuée sous la forme d'une « ristourne », calculée au prorata de la valeur totale de leurs transactions avec la coopérative, et non en fonction du nombre de parts de capital détenues. Une partie au moins des bénéfices alloués aux réserves collectives peut être soumise à une clause de verrouillage des actifs. Les parts sociales sont généralement nominatives. Elles ne peuvent pas être vendues sur le marché boursier et ne sont cessibles que sous certaines conditions, fixées dans les statuts des coopératives. Ces différentes spécificités reflètent la nature fondamentalement non capitaliste de la coopérative, dont l'activité se déploie au bénéfice mutuel des membres

en tant qu'utilisateurs des biens ou services produits et non en tant qu'investisseurs cherchant avant tout le rendement de leurs parts de capital.

Il est intéressant, à ce stade, de faire un parallèle avec la théorie des communs. Ostrom (2010) considère la propriété comme un « faisceau de droits » : le droit d'accéder à la ressource, le droit de s'approprier les fruits de la ressource, le droit de gérer la ressource, le droit de décider qui y a accès et comment ce droit peut être transféré et finalement le droit de vendre. Selon Ostrom, les régimes de propriété sont pluriels puisque ces droits sont indépendants et peuvent être combinés de différentes manières. Au sens d'Ostrom, dans les associations et les coopératives, les membres sont des « appropriateurs », c'est-à-dire qu'ils possèdent l'ensemble de ces droits de propriété à l'exception du droit d'aliénation (droit de vendre). Ostrom, dans le champ des communs, a montré que cette limite quant au droit d'aliénation a, la plupart du temps, contribué au succès d'une gestion collective des communs en renforçant la cohésion des communautés locales.

Ces différentes formes limitées de rémunération et d'aliénation du capital dans les associations, les coopératives et les nouvelles formes juridiques d'entreprises sociales, telles qu'elles ont émergé dans de nombreux pays, reflètent la primauté de la finalité sociale. Ces limitations réinterrogent, de manière fondamentale, la question de l'accumulation, moteur même du capitalisme. Dans les régimes de propriété de ces organisations, le droit d'aliénation ou le droit aux bénéfices sont soumis à des règles spécifiques, qui reflètent en quelque sorte le patrimoine intrinsèquement collectif sous-jacent à ces régimes et remettent en cause la suprématie de la propriété capitaliste.

Les entreprises sociales qui n'adoptent pas ces statuts mais choisissent d'adopter des formes traditionnelles de sociétés commerciales affirmeront quant à elles leur identité « d'entreprise sociale » en soulignant leur « double » ou « triple résultat » (économique, social et/ou environnemental) ou leur création d'une « valeur mixte » (*blended value*) qui conjugue impact social et rendement financier pour les actionnaires. Dans un tel contexte, l'entreprise sociale peut certes mettre en œuvre des règles internes et/ou des pratiques visant à protéger ses objectifs sociaux et/ou environnementaux, mais ceci ne dépend que du bon vouloir des actionnaires et aucun impératif légal ou statutaire ne limite les prérogatives de ceux-ci. En outre, les préférences de ces derniers peuvent évoluer dans le temps. Dans une telle situation, la primauté de la finalité sociale et/ou environnementale pourrait parfois s'effacer devant un discours soulignant plus mollement une volonté de concentrer l'attention sur une triple *bottom line*, où la dimension lucrative peut dominer les deux autres en l'absence de critères précis. Cette conception des impacts sociaux et environnementaux peut être qualifiée de conception « faible » de la finalité sociale (à l'instar d'une conception faible de la durabilité). En effet, les impacts sociaux en tant que tels sont appréhendés avec les mêmes « lunettes » que celles de l'entreprise traditionnelle, où la dimension sociale vient se juxtaposer aux dimensions de rendement et de risque dans les portefeuilles financiers, en quelque sorte en ajustant uniquement « à la marge » la régulation du capitalisme. En outre, ces dimensions seraient plus ou moins substituables entre elles, comme dans l'approche d'une durabilité faible.

Les processus de décision dans les entreprises sociales

Qu'en est-il du pouvoir de décision ? Dans l'entreprise capitaliste, le pouvoir de décision ultime est aux mains des actionnaires au prorata des parts de capital qu'ils détiennent.

Dans les associations, c'est le conseil d'administration et plus encore l'assemblée générale qui détiennent le pouvoir de décision ultime, selon la règle « une personne, une voix ». Les coopératives appliquent également le principe « une personne, une voix » ou, si ce n'est pas le cas, leurs statuts stipulent (tout comme dans certaines nouvelles formes légales d'entreprises sociales en Europe) que les droits de vote dans l'instance de gouvernance qui détient le pouvoir de décision ultime ne sont pas distribués en fonction des parts de capital détenues.

Le plus souvent, dans les nouvelles formes d'entreprises sociales, différents types de parties prenantes sont impliqués dans la gouvernance. Les catégories de parties prenantes peuvent inclure les usagers, les travailleurs rémunérés, les volontaires, les pouvoirs publics et les donateurs. Ces différentes parties prenantes peuvent être impliquées dans le sociétariat (en vertu d'un statut de membre ou par la détention de parts sociales) et/ou dans le conseil d'administration de l'entreprise sociale, créant ainsi une structure de propriété et/ou de gouvernance à parties prenantes multiples. La participation de différents types de parties prenantes dans la propriété de l'organisation peut être vue comme une manière de construire l'intérêt collectif et la qualité du service. En effet, dans ces organisations partenariales, les acteurs se mettent en mouvement avec la volonté d'agir localement en faveur d'un enjeu collectif. Les ressorts de l'engagement des personnes tiennent à la recherche de ces bénéfices collectifs. Ces bénéfices ne sont plus un phénomène induit par l'activité économique mais une dimension revendiquée par les promoteurs de celle-ci, qu'ils soient salariés, usagers, associations ou représentants des pouvoirs publics.

Cependant, il ne faudrait pas circonscrire la participation aux instances formelles. La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative peuvent prendre des formes multiples. Ainsi, les parties prenantes peuvent également participer par le biais de canaux moins formels, comme la représentation et la participation des utilisateurs et des travailleurs dans différents comités impliqués dans la vie quotidienne de l'entreprise et tout aussi importants pour le déploiement de la mission sociale/environnementale.

Qu'en est-il des entreprises sociales qui adoptent des formes conventionnelles de sociétés par actions, sans limitation des prérogatives des actionnaires ? La grande majorité de ces entreprises sociales sont, *de facto*, des PME où un propriétaire/gestionnaire principal (parfois avec un petit groupe de copropriétaires ou cofondateurs) peut agir en tant qu'entrepreneur social, façonnant sa société de façon telle que la priorité soit donnée à la mission sociale plutôt qu'aux objectifs financiers. Pour les entreprises sociales ayant ce profil, il peut être approprié de parler de gouvernance « indépendante » plutôt que « capitaliste ». La gouvernance des associations et des coopératives (sociales) peut, elle, être qualifiée de « démocratique ».

4. Le rapport aux normes et institutions

Dans les organisations d'économie sociale et solidaire, la question de la participation n'est pas qu'un enjeu organisationnel en vue d'atteindre un agencement efficace des ressources pour atteindre les objectifs, elle est aussi un enjeu institutionnel car elle touche à la création de normes. Il s'agit pour les acteurs de produire collectivement des règles de décision et de fonctionnement. Reconnaître la capacité des acteurs à construire et à déployer des arrangements institutionnels est bien une dimension essentielle pour produire un accord durable entre les parties prenantes concernées. Ostrom attire également l'attention sur l'importance de la création de normes pour assurer la durabilité de l'action collective. Son analyse renvoie à la capacité instituante des organisations, c'est-à-dire à leur capacité de produire collectivement des règles de décision et de fonctionnement (Nyssens et Petrella, 2015).

Reconnaître la dimension institutionnelle de l'économie sociale et solidaire, c'est donc analyser sa participation au développement de normes et de régulations. Ces normes ont non seulement un impact au niveau de l'organisation mais aussi au-delà. Les arrangements institutionnels locaux ont, en effet, une dimension publique participant à la construction des régulations, et l'analyse ne peut dès lors être limitée au niveau de l'organisation. Il s'agit ainsi d'affirmer la dimension politique, prisme analytique central de l'économie solidaire (Laville, 2016).

Cette dimension institutionnelle est tout particulièrement pertinente par rapport aux dynamiques d'innovation sociale (Lévesque, 2014). En effet, l'économie sociale et solidaire est de plus en plus explicitement associée à ces dynamiques, et de plus en plus fréquemment reconnue comme un moteur de transformation de nos économies. Généralement, après une phase d'expérimentation au sein des entreprises sociales, se pose, en effet, la question de l'institutionnalisation de l'innovation sociale. Lorsque les innovations sont portées par des entreprises lucratives, c'est généralement le marché qui sanctionne une innovation. Dans le cas de l'innovation sociale, la reconnaissance des bénéfices collectifs est essentielle. Les organisations de l'économie sociale ont besoin des appuis et des ressources issus de cette reconnaissance pour développer leurs activités à travers des mécanismes comme par exemple la labellisation et la certification ou l'intégration de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. Il peut également s'agir de ressources volontaires, notamment par la participation à des réseaux, fédérations ou encore des ressources publiques (subsidés ou subventions diverses) à travers la reconnaissance par les politiques publiques.

Il convient donc d'étudier avec attention l'encastrement politique des entreprises sociales (Laville et Nyssens, 2001), c'est-à-dire l'ensemble des interactions entre pouvoirs publics et entreprises sociales, interactions qui se traduisent par des effets mutuels dont l'intensité et les modalités varient considérablement dans le temps et dans l'espace. Les entreprises sociales ne peuvent être appréhendées sans intégrer l'analyse de la régulation publique dont elles font l'objet, mais les formes qu'elles ont prises ne sont pas uniquement déterminées par la régulation publique, et les entreprises sociales, de par leur existence, ont participé et participent en retour à l'évolution des formes de la régulation publique. La construction des champs d'activité dans lesquels interviennent les entreprises sociales ne peut donc être

entièrement saisie à partir d'une perspective qui autonomise l'analyse des politiques publiques ; celles-ci sont en effet le résultat d'une « co-construction ».

Ces processus d'institutionnalisation ne sont pas exempts de tensions. En effet, en retour de l'accès à des ressources publiques, l'État introduit un cadrage selon ses priorités, à différents niveaux. Ce cadrage peut se répercuter en partie sur les pratiques organisationnelles comme il peut également entraîner un effet de sélection des initiatives. Il arrive alors que, suite au processus d'institutionnalisation, une nouvelle vague d'organisations apparaisse, dans un rapport plus fonctionnel aux politiques publiques. Pour ces organisations, le défi consiste alors à garder leur pouvoir innovant et de rupture.

Il est donc essentiel de reconnaître la dimension institutionnelle de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire son rôle potentiel dans le développement de normes et de réglementations, tant au niveau de l'organisation qu'au-delà, grâce au « travail institutionnel » de tous les acteurs. Il est essentiel de ne pas réduire les entreprises sociales à un espace dédié aux « alternatives » ; par leur dynamique innovante dans de nombreux domaines d'activités, elles sont porteuses d'un potentiel transformateur pour l'ensemble de l'économie, en quête de modèles durables. En effet, en dépassant les simples « compromis » entre performances économique, sociale et environnementale, notamment par leur articulation avec les mouvements sociaux qui les soutiennent, elles peuvent contribuer à sensibiliser la société et à générer ou renforcer une volonté de changement à grande échelle (Degavre *et al.*, 2020). Bien que la transition sociale et écologique ne puisse se faire pleinement sans de profondes transformations systémiques au niveau macro, les entreprises sociales contribuent également à l'évolution des processus de production et des modes de consommation. L'enjeu est donc de prendre la pleine mesure de leur contribution et d'élargir leur influence. En ce sens, les entreprises sociales sont bien un moteur de la transition.

Defourny J., Nyssens M. (Eds.) (2017a), *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.

Defourny J., Nyssens M. (Eds.) (2017b), « Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models », *Voluntas : international journal of voluntary and non-profit organizations*, 28(6), p. 1-60.

Defourny J., Nyssens M., Brolis O. (2021), « Testing Social Enterprise Models Across the World : Evidence from the “International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project » », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 50, n°2, p. 420-440.

Degavre F., Lemaître A., Nyssens M., Defourny J. (2020), « L'économie sociale, un moteur pour la transition sociale et écologique ? », *Sociétés en changement*, n°8, p. 1-8.

Esping-Andersen G. (2007), *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Paris, Presses universitaires de France.

Laville J.-L. (dir.) (2016), *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Paris, Le Seuil.

- Laville J.-L., Nyssens M. (2001), « The Social Enterprise : Toward A Theoretical Approach », in C. Borzaga, J. Defourny, *The Emergence of Social Enterprise*, Londres, Routledge, p. 312-322. 0-415-25301-2.
- Lévesque B. (2014), « L'innovation dans le développement économique et le développement social » in B. Lévesque, J. M. Fontan, J. L. Klein, *L'innovation sociale : les marches d'une construction théorique*, p. 217-244.
- Nyssens M., Petrella F. (2015), « Économie sociale et solidaire et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle », *Revue française de Socio-Économie*, vol. 15, n°1, p. 117-136.
- Ostrom E. (2010), *Gouvernance des biens communs*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Piketty T. (2013), *Le Capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil. (Coll. *Les Livres du nouveau monde*).
- Polanyi K. (1983), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Polanyi K., Arensberg K., Pearson H. (1957), *Trade and Market in the Early Empires*, New York, The Free Press.