

Entreprises sociales : des promesses et des défis

Publié le vendredi 1 septembre 2017 10:41 | Écrit par Jacques Defourny et Marthe Nyssens | 



Coopératives, associations d'intérêt général, PME, voire même sociétés de type capitaliste : toutes ces structures sont susceptibles d'avoir, au moins en partie, une finalité sociale. Les classer grâce à une typologie précise permet de clarifier le paysage très diversifié de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social. Mais aussi d'identifier les nombreux enjeux auxquels ce paysage est confronté. Analyse.

La plupart de ceux qui utilisaient les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale au tout début des années 2000 s'accordent aujourd'hui sur le fait qu'ils n'auraient jamais pu imaginer l'étonnante percée de ces concepts. En effet, leur utilisation se répand aujourd'hui dans la plupart des régions du monde. En Europe, l'entreprise sociale doit beaucoup au succès des coopératives sociales, apparues en Italie en 1991, ainsi qu'à la politique de promotion de l'entreprise sociale du gouvernement britannique mise en œuvre à partir de 2002. Mais surtout, on reconnaît à ces concepts une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de souligner l'existence d'un troisième secteur, au-delà de la distinction classique entre un secteur privé à but lucratif et un secteur public, et ce, quels que soient les termes utilisés pour appréhender un tel troisième secteur : *non-profit sector*, économie sociale, économie solidaire, etc. L'approche de l'entreprise sociale et le potentiel analytique qui s'en dégage doivent surtout être vus comme un éclairage susceptible d'enrichir les conceptions existantes. Ils permettent de mettre en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations de l'économie sociale, mais aussi par-delà les frontières de celle-ci, ce qui peut engendrer des débats très animés dans certains pays européens ¹.

L'approche « EMES »

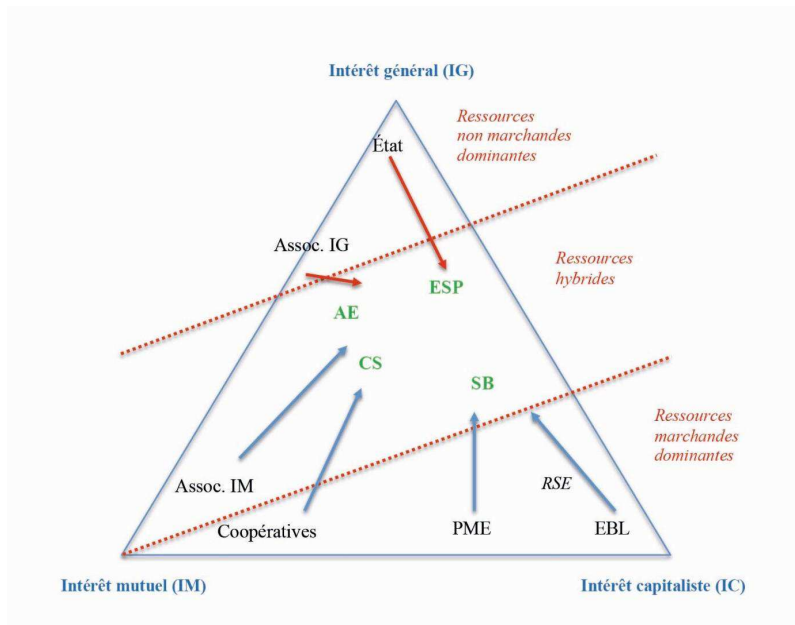
En Europe, ce sont les travaux d'EMES qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale. Dès 1996, le Réseau EMES s'est attelé à construire un « idéal-type » à partir des principales caractéristiques observées dans les initiatives émergentes d'entrepreneuriat social à travers l'Union européenne. En outre, les chercheurs ont d'emblée fait l'hypothèse que ce nouvel entrepreneuriat social désignait non seulement des créations *ex nihilo* de nouvelles organisations, mais pouvait aussi refléter de nouvelles dynamiques à l'œuvre au sein d'organisations existantes, en particulier dans l'économie sociale et solidaire. Les caractéristiques retenues pour définir son idéal-type d'entreprise sociale sont présentées en trois sous-ensembles : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension de la gouvernance.

Les indicateurs de la dimension économique sont les suivants : une activité continue de production de biens ou de services, un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emploi rémunéré. Au niveau de la dimension sociale, on identifie trois autres indicateurs : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens et une limitation de la distribution des bénéfices. Enfin, pour la structure de gouvernance, on distingue, comme indicateurs : un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital et une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

À travers ces neuf indicateurs, on reconnaîtra aisément des caractéristiques habituelles des organisations d'économie sociale, qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales. Soulignons que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir parfaitement pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. Il faut donc voir cet idéal-type comme une grille analytique, un outil analogue à une boussole qui pointe vers l'étoile Polaire, non pas pour suggérer à tous de marcher plein Nord, mais pour offrir un point de référence et permettre de se repérer.

Les principaux modèles

Dans la vaste galaxie des entreprises de toutes sortes, cette boussole permet aussi d'identifier des constellations d'étoiles particulières, c'est-à-dire des groupes d'entreprises sociales plus proches les unes des autres car partageant davantage de traits communs dans ce grand espace à trois dimensions principales. Pour ce faire, nous avons proposé ² une typologie des modèles d'entreprise sociale basée, d'une part, sur les « principes d'intérêt » et, d'autre part, sur le type de ressources économiques mobilisées. Trois « principes d'intérêt » majeurs peuvent être distingués au sein de l'économie dans son ensemble : l'intérêt général (IG), l'intérêt mutuel (IM) et l'intérêt capitaliste (IC). Nous proposons de les représenter comme les sommets d'un triangle, dans lequel les combinaisons de principes peuvent être imaginées le long des côtés du triangle (voir schéma).



La question du modèle économique et du degré de dépendance vis-à-vis du marché est une question centrale du débat sur l'entreprise sociale. Nous avons donc tracé deux lignes en pointillés à travers notre triangle : elles nous permettent de prendre en compte diverses combinaisons de ressources (ressources marchandes, subventions publiques, dons...) et d'établir une distinction entre les situations dans lesquelles les ressources marchandes dominent, celles dans lesquelles le financement est principalement public, et celles dans lesquelles un modèle économique hybride est privilégié pour mieux équilibrer la mission sociale et la viabilité financière de l'organisation.

L'angle inférieur droit, correspondant à l'intérêt capitaliste, est évidemment occupé par les sociétés de type capitaliste (EBL, pour « entreprises à but lucratif ») détenues par des actionnaires/investisseurs. Toutefois, celles-ci développent parfois des stratégies de responsabilité sociale ou sociétale (RSE) à travers lesquelles elles manifestent une préoccupation pour certaines questions d'intérêt général, qui amènera dans ces cas-là à les situer un peu plus haut sur le côté droit du triangle. Dans les entreprises capitalistes, la perception de dividendes aussi élevés que possible et l'augmentation de la valeur des actions sont les principaux objectifs poursuivis par les actionnaires. Il en va souvent différemment avec bon nombre de petites et moyennes entreprises : bien qu'elles soient elles aussi de type capitaliste, ces PME, et en particulier les entreprises familiales, peuvent équilibrer de façon bien différente la recherche du profit et la réalisation d'objectifs non financiers. Une telle logique se représentera par une position plus ou moins éloignée du sommet inférieur droit. Ces différentes organisations opèrent généralement sur le marché.

Mais il est bien connu que ces entreprises sont confrontées aux « limites » du marché qui appellent une intervention de l'État, motivée par l'intérêt général. Certaines associations s'inscrivent également dans une logique d'intérêt général (Assoc. IG), bien que leur intérêt général (le groupe-cible ou la communauté qu'elles servent) ne soit généralement pas aussi large que celui censé être pris en charge et garanti par l'État : ce sont les associations, contrôlées par leurs membres, mais qui visent à servir d'autres personnes (dites « bénéficiaires ») que leurs membres. Cet ensemble regroupe toutes les associations et fondations dont l'activité est d'utilité publique : initiatives pour la protection de l'environnement, de lutte contre l'exclusion sociale, de services aux personnes, etc. Ces organisations reposent sur des logiques principalement non marchandes.

Il y a aussi un troisième principe, souvent négligé lorsqu'il s'agit de décrire les aspects socio-économiques : l'intérêt mutuel. L'intérêt commun désigne les services ou les biens fournis aux membres sous leur propre contrôle, à condition que ces derniers ne soient pas des investisseurs. Ainsi, dans une coopérative, la recherche du profit est instrumentale, en ce sens qu'elle sert le développement de l'activité productive, qui est elle-même l'objectif central. Un intérêt ou dividende peut rémunérer les parts des coopérateurs, mais il est soumis à un plafond strict³. Les coopératives sont des entreprises opérant principalement sur le marché; au contraire, les associations d'intérêt mutuel (Assoc. IM), motivées par l'intérêt de leurs membres comme les clubs de sport ou autres associations de loisirs, ont généralement recours à une combinaison de ressources marchandes et d'autres ressources, telles que le volontariat et des contributions publiques.

Plusieurs trajectoires pour différents modèles

En nous appuyant à la fois sur la distinction entre intérêt mutuel et intérêt général et sur les types de ressources auxquelles ont recours les entreprises sociales, nous sommes en mesure de représenter la façon dont diverses « trajectoires institutionnelles » dans l'ensemble de l'économie peuvent générer différents modèles d'entreprises sociales.

Une première trajectoire se caractérise par un mouvement « vers le bas » des organisations d'intérêt général (qui, jusque-là, s'appuyaient principalement sur des ressources non marchandes, lorsqu'elles n'étaient pas totalement subsidiées par les pouvoirs publics) vers davantage d'activités marchandes afin de compléter leurs ressources existantes. Cette évolution est représentée par des flèches, pointant vers le bas, dans le schéma en page 6. Une seconde trajectoire se caractérise par un mouvement « vers le haut » des organisations d'intérêt mutuel ou des organisations capitalistes, reflétant une évolution vers un comportement ou une stratégie qui accorde davantage d'importance à l'intérêt général.

Le modèle « associatif entrepreneurial » (AE)

Quoique pouvant résulter de deux trajectoires associatives différentes, les entreprises sociales du modèle « associatif entrepreneurial » incluent avant tout les associations d'intérêt général (Assoc. IG) qui développent des activités commerciales – de quelque type qu'elles soient – générant des revenus pour compléter leurs autres ressources (subventions publiques, dons, volontariat...) et soutenir ainsi leur mission sociale.

Concrètement, les stratégies génératrices de revenus peuvent prendre des formes diverses, incluant :

- toute activité commerciale (ex. : un magasin géré par et dans le cadre d'une organisation caritative) dont les bénéfices soutiennent la mission sociale ;
- toute filiale mise sur pied par une association pour développer une activité commerciale et générer des bénéfices revenant à l'association mère ;
- toute activité marchande développée par une association et liée à sa mission, comme les activités de production, menées par des entreprises sociales d'insertion et qui visent à la fois la vente de biens ou de services et la formation des travailleurs en insertion.

La question du modèle économique et du degré de dépendance vis-à-vis du marché est une question centrale du débat sur l'entreprise sociale.

Les entreprises sociales du modèle AE peuvent également résulter de l'évolution d'associations d'intérêt mutuel (Assoc. IM) vers une prise en compte plus marquée de l'intérêt général, bien au-delà des intérêts de leurs membres. Concrètement, ceci signifie que l'organisation va désormais servir des « bénéficiaires » autres que ses membres, sans oublier pour autant les intérêts de ceux-ci. Par exemple, les clubs de sport et les mouvements de jeunesse fonctionnent pour leurs membres, mais ils peuvent évoluer et étendre leur action à une communauté plus large pour contribuer par exemple à une plus grande cohésion sociale dans des quartiers défavorisés.

Le modèle de « coopérative sociale » (CS)

Le modèle de « coopérative sociale » résulte généralement d'un mouvement des organisations d'intérêt mutuel (Coopératives ou Assoc. IM) vers un comportement caractérisé par une attention accrue pour l'intérêt général.

Les coopératives sont d'abord et avant tout des entreprises d'intérêt mutuel, détenues et contrôlées (de façon démocratique) par leurs membres pour leurs propres intérêts non capitalistes. Une façon d'appréhender la nature spécifique des coopératives est d'identifier la « double qualité » de leurs membres, qui sont impliqués à la fois en tant qu'« associés » (copropriétaires) de l'entreprise et en tant qu'« utilisateurs », c'est-à-dire en tant que consommateurs ou usagers achetant les biens ou services produits par la coopérative (dans les coopératives de consommation, les coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives d'assurance, les coopératives de logement, etc.), en tant que fournisseurs/producteurs utilisant la coopérative pour transformer et vendre leur production (en particulier dans les coopératives de producteurs agricoles), ou en tant que travailleurs employés

par la coopérative qu'ils contrôlent (coopératives de travail).

Parce qu'il s'inscrit dans cette tradition coopérative, le modèle de coopérative sociale vise lui aussi à mettre en œuvre des formes de gouvernance démocratique, c'est-à-dire un pouvoir de vote égalitaire au sein de l'assemblée générale, et une limitation de la rémunération des parts de capital. Cependant, ce modèle va au-delà de celui de la plupart des coopératives traditionnelles, en cela qu'il conjugue la poursuite des intérêts de ses membres avec la poursuite des intérêts de la communauté dans son ensemble ou d'un groupe-cible spécifique.

Les coopératives sociales peuvent n'inclure qu'une seule catégorie de parties prenantes lorsque tous les membres partagent un intérêt mutuel tout en contribuant simultanément à un intérêt général qui n'est pas simplement fortuit. Dans les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable, par exemple, les membres recherchent des énergies de meilleure qualité et à meilleur prix pour eux-mêmes, mais une telle production comporte également en elle-même une contribution au développement durable, qui constitue clairement un défi sociétal.

Mais beaucoup de coopératives sociales sont plutôt des organisations à parties prenantes multiples. C'est par exemple le cas des coopératives créées conjointement par des producteurs et des consommateurs pour organiser entre eux des circuits courts de denrées biologiques : l'intérêt des membres se conjugue avec un objectif sociétal (environnemental) large, mais ici à travers les efforts conjoints de deux types bien distincts de parties prenantes.

Les entreprises sociales de type coopératif peuvent également résulter de l'évolution d'associations d'intérêt mutuel (Assoc. IM) désireuses de développer leurs activités économiques pour apporter une réponse à un problème social spécifique et qui, ce faisant, se rapprochent d'un objectif d'intérêt général plus explicite. C'est pourquoi la flèche partant des associations d'intérêt mutuel apparaît orientée à la fois vers le modèle associatif entrepreneurial (modèle AE) et vers le modèle de coopérative sociale. Par exemple, une association peut, dans un premier temps, rassembler des parents d'enfants porteurs d'un handicap en vue de s'entraider et d'organiser des activités en commun ; ensuite, une telle association peut évoluer vers la création d'une coopérative sociale à parties prenantes multiples, impliquant les parents, des professionnels et des volontaires afin de créer une entreprise offrant des emplois protégés à leurs enfants devenus adultes. À travers une telle dynamique, la dimension productive et économique de l'initiative associative se trouve clairement renforcée, et sa dimension participative est maintenue – et même élargie – par le modèle coopératif.

Le modèle de « social business » (SB)

L'approche consistant à considérer l'entreprise sociale comme une entreprise commerciale guidée par sa mission sociale, quel que soit son statut, est devenue dominante au sein des écoles de commerce, des sociétés de consultance, des départements de RSE des grandes sociétés multinationales et de diverses fondations qui encouragent l'adoption des méthodes de gestion de l'entreprise privée comme moyen pour répondre plus efficacement aux problèmes sociaux.

Lorsqu'elle est initiée par des entreprises à but lucratif, la dynamique de l'entrepreneuriat social consiste en un mouvement de celles-ci vers l'intérêt général. Dans ce modèle d'entreprise sociale, il s'agit alors de viser en même temps et d'équilibrer des résultats financiers et des résultats sociaux, voire environnementaux. Comme suggéré dans le schéma, une orientation plus marquée vers l'intérêt général va souvent conduire ces *social businesses* à s'appuyer sur un modèle économique plus hybride, avec une certaine proportion de ressources non marchandes qui soutiennent, du moins en partie, la production de biens ou services d'intérêt collectif.

L'entreprise sociale a beaucoup à gagner en maintenant et en renforçant ses liens avec l'économie sociale.

Lorsque des pratiques commerciales sont développées dans un « champ social ou sociétal », comme celui des services aux personnes (par exemple, les services et soins aux personnes âgées), la protection de l'environnement ou le commerce équitable, on peut considérer que la composante d'« intérêt général » est encadrée dans la nature même de la production. Nombreux sont ceux qui soutiendraient dès lors qu'un tel encastrement assure la primauté de la mission sociale, ou tout au moins la création claire d'une valeur mixte, à la fois économique et sociale, et ce, quels que soient la structure de propriété, la structure de gouvernance et le mode d'allocation des profits. Ceci est certainement plus souvent vrai dans le cas des petites et moyennes entreprises, dont les fondateurs/propriétaires sont plus susceptibles d'être motivés par une combinaison d'objectifs économiques et sociaux. C'est cependant beaucoup plus discutable lorsque des perspectives de rendements financiers élevés sont le principal moteur de gros investissements et mouvements de capitaux, comme dans le cas

d'immenses fusions menant des multinationales à contrôler des centaines ou des milliers d'institutions pour personnes âgées, entre autres exemples.

Le modèle d'« entreprise sociale parapublique » (ESP)

De nombreux gouvernements, au niveau national ou local, font face à d'importantes contraintes budgétaires dans un contexte de besoins sociaux grandissants. Dans cette perspective, la littérature sur la nouvelle gestion publique prône non seulement une plus grande efficacité des services publics, mais également le transfert de certains services vers des entités privées – parmi lesquelles des entreprises sociales – tout en gardant ces entités sous contrôle public.

Dans certaines configurations, ces entreprises sociales « parapubliques » peuvent émerger comme des *spin-offs* du secteur public. Dans le cadre des politiques de développement local visant des zones urbaines défavorisées, par exemple, les pouvoirs publics locaux peuvent prendre l'initiative de mettre sur pied des entreprises sociales visant à stimuler des efforts de revitalisation économique. Ils peuvent aussi lancer et rester ensuite impliqués dans la gestion d'entreprises sociales d'insertion ciblant des demandeurs d'emploi en grande difficulté. Une autre voie de développement initiée par les pouvoirs publics vise le transfert de la fourniture de certains services sociaux à de nouvelles entreprises sociales, ou la transformation en entreprises sociales de certaines branches de l'administration locale qui fournissent des services. Ce qui est en jeu dans tous ces cas est une forme de « reconfiguration » ou d'« externalisation » de services publics sous la forme organisationnelle d'entreprises sociales, avec l'objectif déclaré d'améliorer et d'innover dans la fourniture des services, mais aussi en vue de limiter la taille de l'État et de réduire les dépenses publiques.

Ces quatre modèles d'entreprises sociales semblent résulter de nouvelles dynamiques à l'œuvre dans des organisations préexistantes. Aussi, à première vue, il pourrait sembler ne guère y avoir de place dans ce triangle pour les entreprises sociales créées *ex nihilo*. Une telle interprétation serait cependant erronée ; en effet, tout entrepreneur social peut lancer une initiative en se situant à n'importe quel endroit du triangle ; sa position dépendra de son orientation en termes d'intérêt général, de la façon dont il équilibre objectifs sociaux et objectifs économiques, de la forme légale choisie, du modèle économique recherché, etc.

Des enjeux d'avenir

La diversité croissante et le caractère assez ouvert des concepts d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale constituent sans doute des raisons de leur succès rapide, tant auprès des responsables publics qu'auprès des acteurs du secteur privé, qui, chacun à leur manière, (re)découvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques entrepreneuriales et des finalités sociales.

Saisir en profondeur les différents modèles d'entreprise permet aussi d'identifier des enjeux d'avenir qui sont tout sauf anodins. Pour le modèle du *social business*, ce sont les acteurs privés, et pratiquement eux seuls, qui semblent dessiner le paysage des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social. Cela va sans doute de pair avec une croyance, largement partagée dans le monde des affaires, selon laquelle les forces du marché ont la capacité de résoudre une part croissante des problèmes sociaux. Dès lors, même si certains soulignent la nécessité de mobiliser différents types de ressources, il n'est pas impossible que la présente vague d'entrepreneuriat social agisse en partie comme un processus de hiérarchisation et de sélection des défis sociaux, en fonction de leurs possibilités à être traités sur un mode entrepreneurial et marchand. Certaines réponses novatrices peuvent certes naître du *social business*, mais d'un point de vue sociétal, on peut douter de la pertinence d'un tel ordonnancement des besoins sociaux.

Ce type de questionnement est aussi de plus en plus pertinent dans les pays où les logiques de privatisation et de marchandisation de services sociaux sont allées le plus loin. C'est aussi à un autre défi que doivent faire face nombre d'entreprises sociales de plus en plus soutenues par des politiques publiques volontaristes, visant tantôt la réinsertion de travailleurs marginalisés, tantôt la fourniture de services à des populations vulnérables. Les risques liés à de tels appuis publics sont, d'une part, de voir l'innovation sociale figée à un certain stade par son institutionnalisation et, d'autre part, de voir les entreprises sociales instrumentalisées dans le cadre d'agendas politiques qui leur enlèvent l'essentiel de leur autonomie et de leur créativité.

En dépit de tels risques, l'émergence de différentes formes entrepreneuriales centrées sur des finalités sociales ainsi que l'identification de quatre modèles majeurs à partir des principes ou matrices de l'intérêt mutuel, de l'intérêt capitaliste et de l'intérêt général ouvrent toutefois plusieurs perspectives intéressantes. En premier lieu, ce repérage permet un pas supplémentaire dans la clarification du paysage des entreprises sociales, trop souvent « caricaturé » et décrit par des discours monolithiques. Loin de viser une quelconque « unification », il met en lumière des modèles majeurs bien différents, qui eux-mêmes ouvrent à une diversité de pratiques effectives en leur sein. En second lieu, et c'est le plus important, il indique de

façon structurée que l'entrepreneuriat social peut émerger de toutes les parties de nos économies, y compris celles, différentes selon les régions du monde, auxquelles on pensait le moins.

Dès lors, pourquoi ne pas reconnaître, dans ces quatre modèles majeurs d'entreprises sociales, l'émergence de nouvelles répartitions des rôles et des tâches dans la poursuite du bien commun ? 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 de la poursuite du profit à tout crin par un nombre croissant d'entrepreneurs, soucieux d'intégrer une dimension d'intérêt général au cœur de l'activité économique.

Bien sûr, le cheminement de l'entreprise sociale ne sera jamais évident. C'est pourquoi elle a sans doute beaucoup à gagner en maintenant et en renforçant ses liens avec l'économie sociale, qui est son creuset le plus fréquent et le plus naturel et qui a acquis une grande expérience quant aux façons de garder une identité propre tout en interagissant avec le marché, les autorités publiques et la société civile. #

Jacques Defourny : Professeur d'économie sociale et de systèmes économiques comparés à HEC Liège,
directeur du Centre d'économie sociale.

Marthe Nyssens : Professeure d'économie sociale
à l'Economics School of Louvain et
à la FOPES, membre du CIRTES.

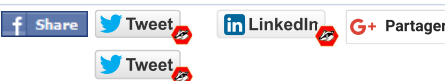
1. Notamment dans des pays francophones ou latins, où ces nouveaux concepts peuvent être perçus comme fragilisant les notions à peine acquises d'économie sociale ou d'économie sociale et solidaire.

2. J. DEFOURNY, M. NYSENS, *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2017.

3. Comme dans le cas des coopératives agréées par le Conseil national de la coopération ou les coopératives à finalité sociale.

Jacques Defourny et Marthe Nyssens

Partagez nos articles sur vos réseaux préférés



[Recevoir Démocratie](#)

[Les auteurs](#)

[Intranet](#)

[Contact](#)

[La Revue](#)

[Qui sommes-nous ?](#)

Comité de rédaction

Laurence Blésin, Catherine Daloze, Virginie Delvaux, Patrick Feltesse, Pierre Georis,

Christian Kunsch, Frédéric Ligot, Thomas Miessen, Véronique Oruba, Paul

Palsterman, Céline Polain, Naïma Regueras, François Reman, Muriel Ruol, Claire

Terlinden, Anaïs Trigalet

Rédacteur en chef : Nicolas Roelens

Journaliste : Stéphanie Baudot

Email : democratie@moc.be

Editeur responsable :

Pierre GEORIS, Centre d'information et d'éducation populaire du MOC (CIEP)

BP50 - 1031 Bruxelles

Avec le soutien de Mouvement Social scri



© 2013 Revue Démocratie



