

Sous la direction de Laurent Gardin,
Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens

Entreprise sociale et insertion

Une perspective internationale

« Solidarité et société »
Desclée de Brouwer

Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale

Jacques DEFOURNY et Marthe NYSSENS

Depuis⁵ une décennie, le concept d'« entreprise sociale » s'affirme, pour identifier des organisations qui conjuguent une dimension économique et une dimension sociale. Afin d'explicitier ce phénomène, dans un premier temps, nous retraçons l'émergence du concept d'entreprise sociale en Amérique et en Europe. Ensuite, nous développons l'approche du réseau EMES particulièrement ancrée dans les réalités européennes, en montrant sa spécificité, par rapport aux différentes écoles de pensée, sur des aspects qui apparaissent, aujourd'hui, centraux dans les débats animant le champ. Enfin, nous présentons comment les axes théoriques issus de la conceptualisation européenne de l'entreprise sociale sont testés dans le champ de l'insertion par l'économique.

La conceptualisation de l'entreprise sociale

Alors qu'elle était pratiquement inconnue au début des années 1990, la notion d'entreprise sociale a réalisé une étonnante percée

5. Ce chapitre s'inspire largement d'un texte des mêmes auteurs paru en 2011, Defourny et Nyssens.

au cours des vingt dernières années, en particulier des deux côtés de l'Atlantique. Il en va de même pour deux notions apparemment très proches, celles d'entrepreneur social et d'entrepreneuriat social dont la diffusion s'étend aujourd'hui à d'autres continents comme l'Asie (Defourny, Kuan, 2011).

L'émergence du concept des deux côtés de l'Atlantique

Ces concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social restent cependant très larges et assez vaguement définis. Ils apparaissent assez souvent, interchangeables. Pour mieux saisir les enjeux sous-jacents à ces débats, un retour historique sur leurs origines des deux côtés de l'Atlantique s'avère pertinent.

Aux États-Unis, l'émergence du concept d'entreprise sociale date du début des années 1990. Le lancement, en 1993, par la Harvard Business School, de l'Initiative Entreprise Sociale (*Social Enterprise Initiative*) constitue un des événements clés de cette période. Depuis lors, d'autres grandes universités (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, New York, etc.) et diverses fondations ont mis sur pied des programmes de formation et de soutien pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux.

À la suite de Dees et Anderson (2006), il nous semble toutefois pertinent de distinguer deux grandes écoles de pensée américaines : l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale (Defourny, Nyssens, 2010).

– Une première génération de travaux au sein de l'école des ressources marchandes couvre, par le concept d'entreprise sociale, les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées non lucratives au service de leur mission sociale (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002). L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement de ces organisations, lesquelles se heurtent de plus en plus fréquemment à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et auprès des fondations (Kerlin, 2006).

Une seconde génération de travaux, au sein de cette même école, étend la notion d'entreprise sociale à un vaste éventail d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin *et al.*, 2006). L'accent est mis non seulement sur l'importance des ressources marchandes, mais aussi sur un ensemble de méthodes de gestion, issues du secteur privé (Emerson, Twersky, 1996). Dans ce dernier cas de figure, une grande variété d'initiatives développées par des sociétés commerciales classiques – allant du *sponsoring* et du mécénat à des formes plus innovantes – peut s'inscrire dans des stratégies de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social.

La notion de *social business*, mise en avant par Yunus (2010) peut être également rangée dans cette seconde génération. Ce terme recouvre les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, nouveau segment de marché (souvent qualifié de *bottom of the pyramid*) pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud. Les *social businesses* sont généralement des sociétés formées par des investisseurs mais ces propriétaires, du moins dans la version de Yunus, ne reçoivent aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de la mission sociale⁶.

– La seconde grande école de pensée accorde une place centrale à l'innovation sociale. C'est alors le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son

6. « A social business is a non-loss, non-dividend company designed to address a social objective » (<http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/seven-principles-of-social-business/>). L'exemple le plus souvent cité à l'appui de cette conception est celui de la société Grameen Danone qui produit et offre pour un prix très bas des yaourts extrêmement nutritifs destinés à des populations pauvres du Bangladesh.

leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. La définition de l'entrepreneuriat social proposée par Dees (1998 : 4) est emblématique de cette seconde école de pensée :

« L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, *a priori*, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux⁷. »

L'accent est mis ici sur la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées. L'organisation Ashoka a joué un rôle pionnier dans cette ligne de pensée. Depuis le début des années 1980, elle appuie ce type d'entrepreneurs, même si elle n'a repris que plus tard l'appellation même d'entrepreneur social. Aujourd'hui, de tels individus sont de plus en plus souvent présentés comme des héros des temps modernes (Bornstein, 2004).

Certains travaux aux États-Unis (Emerson, 2006) soulignent la nécessité de faire converger ces différentes approches dans une caractérisation commune de l'entrepreneuriat social autour de quelques critères centraux : la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage de méthodes managériales, et ce, quel que soit le statut légal de l'organisation : à but lucratif ou non lucratif, privé ou public. Ces auteurs mettent en avant la double, voire la triple ligne de résultats (*double or triple bottom line*⁸), ainsi que la création d'une valeur ajoutée mixte ou hybride (*blended value*) aux dimensions économique et sociale intimement liées.

7. Notre traduction.

Si l'on regarde à présent ce qui s'est développé en Europe, il faut noter que, sur le plan institutionnel, l'impulsion majeure est d'abord venue d'Italie. En 1991, le Parlement a voté une loi offrant un statut spécifique de « coopérative sociale » à des coopératives, dont la finalité ne visait pas la maximisation des intérêts de leurs associés mais la recherche de « l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens⁹ ». Cet objectif se réalise « à travers : a) la gestion des services socio-sanitaires et éducatifs ; b) le déroulement de diverses activités – agricoles, industrielles, commerciales ou de services – ayant pour but l'insertion dans le monde du travail de personnes défavorisées¹⁰ ». Les coopératives sociales sont donc de deux types : celles de type A sont spécialisées dans les services socio-éducatifs et sanitaires ; elles sont assimilables à des coopératives de travail ; celles de type B se situent sur le champ de l'insertion par l'économie. Ces dernières, pour avoir l'appellation coopérative sociale, doivent recruter au minimum 30 % de leurs salariés parmi des personnes dites désavantagées suivant des critères établis par les pouvoirs publics : toxicomanes, alcooliques, détenus, handicapés, malades psychiatriques, mineurs en voie de marginalisation...

Avec la mise en place du statut de coopérative sociale en Italie, ces organisations se sont développées de manière très impressionnante, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'État. Ensuite de nouvelles législations ont vu le jour en Europe tout au long des vingt dernières années : dans onze pays, des cadres ou des statuts juridiques ont été institués pour mieux reconnaître la possibilité de déployer une activité économique tout en poursuivant une finalité sociale (Roelants, 2009). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif – tel en France, le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) ou encore,

8. Triple ligne parce qu'elle concerne trois entités : « *People, Planet, Profit* », selon Savitz, 2006.

9. Cf. loi du 8 novembre 1991, n. 381, *Règlementation des coopératives sociales*, article 1 : définition.

10. *Ibid.*

en Pologne, le statut de « coopérative sociale » (2006) – alors que d'autres ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, en 1995, la Belgique a reconnu la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une législation instituant la *community interest company* a été votée au Royaume-Uni en 2004. Cette loi s'inscrit au sein de la politique du Royaume-Uni en 2002 qui a lancé une « Coalition pour l'entreprise sociale » et créé une « Cellule entreprise sociale », afin d'améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays tout entier.

Constatant des évolutions analogues dans divers pays, un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier l'« émergence des entreprises sociales » en Europe. Baptisé EMES, acronyme de ce thème de recherche¹¹ et couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ce réseau a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale que nous développerons dans la section suivante. Aujourd'hui cependant, différentes conceptions coexistent et s'entrecroisent dans les débats européens. En effet, aux côtés de l'approche EMES depuis le milieu des années 2000, des membres d'écoles de commerce parmi lesquels Mair et Marti (2006 : 36-41), Nicholls (2006), Mair, Robinson et Hockerts (2006), ont repris et parfois aménagé le concept de l'entrepreneuriat social tel qu'il avait été façonné en Amérique du Nord quelques années plus tôt. Nicholls (2006), par exemple, propose un continuum de l'entrepreneuriat social allant de l'« activisme volontaire » (*voluntary activism*), fondé seulement sur des dons et du bénévolat, à l'« innovation sociale des

11. Désignant de 1996 à 2000 le réseau de chercheurs aux yeux de son commanditaire, la DG Recherche de la Commission européenne, le nom EMES a été conservé lorsque le réseau a poursuivi divers autres projets sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Le réseau EMES rassemble aujourd'hui onze centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels spécialisés en ces matières à travers toute l'Europe. Voir le site www.emes.net.

entreprises » (*corporate social innovation*), qui consiste en des investissements à risque pour une finalité sociale, réalisés dans le cadre d'une société privée de type capitaliste. Entre ces deux extrêmes, il situe différents types d'organisations sans but lucratif, depuis celles qui sont totalement financées par des subventions jusqu'à celles qui sont entièrement autofinancées. Dans son analyse, seules ces dernières mériteraient l'appellation d'« entreprises sociales ». En cela, il rejoint une tendance dominante aux États-Unis fortement marquée par l'école des ressources marchandes.

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. Cette approche est le fruit d'un long travail de dialogue entre plusieurs disciplines (économie, sociologie, science politique et gestion), mais aussi entre les diverses traditions et sensibilités nationales au sein de l'Union européenne. À ce double titre, elle mérite une attention toute particulière.

Le réseau EMES s'est attelé à construire un « idéal-type » (au sens de Weber), c'est-à-dire un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observé au sein de l'économie sociale et solidaire¹². Un « idéal-type », à l'instar d'une boussole, peut aider l'observateur à situer les entités observées les

12. Différents concepts ont émergé depuis les années 1970, visant à souligner l'existence d'un véritable « troisième secteur » dans nos économies, distinct du secteur privé de type capitaliste et du secteur public. Le concept d'économie sociale et solidaire est le concept le plus souvent utilisé pour identifier ce tiers secteur en France. Le concept d'économie sociale désigne des catégories d'organisations privées non capitalistes qui, par leurs statuts et donc par des règles particulières, en forment les principales composantes : les coopératives, les mutuelles et les associations auxquelles on ajoute de plus en plus souvent les fondations. L'économie sociale insiste également sur des principes ou des valeurs qui sont censés inspirer ces modes de fonctionnement spécifiques : objectif de service plutôt que de rapport financier, autonomie de gestion, participation démocratique des membres (Defourny, Develtere, 1999). Les activités d'économie solidaire ne sont pas abordées par leurs statuts juridiques, mais par une double dimension, économique et politique, qui leur confère leur originalité (Eme, Laville, 2008).

unes par rapport aux autres, à les regrouper en catégories et éventuellement à tracer certaines limites pour définir l'ensemble qu'il veut mettre en évidence, étudier plus en profondeur ou faire mieux (re)connaître. Les chercheurs ont ainsi établi des indicateurs souvent rencontrés leur permettant de déceler l'émergence d'entreprises sociales et enrichissant également l'analyse d'organisations plus anciennes reconfigurées par de nouvelles dynamiques internes.

Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale au sens du réseau EMES. En effet, ce ne sont pas des critères normatifs et, d'ailleurs, ils ne se retrouvent pas tous dans les entreprises sociales analysées. Ces indicateurs peuvent être présentés en deux sous-ensembles : d'une part, quatre indicateurs de nature économique, d'autre part cinq indicateurs de nature sociale. Dans une perspective comparative cependant, il nous semble de plus en plus approprié de distinguer trois sous-ensembles et non plus deux, pour souligner que certains indicateurs suggèrent surtout des modes de gouvernance spécifiques à l'entreprise sociale idéal-typique d'EMES. À travers ces neuf indicateurs, on reconnaîtra bien des caractéristiques habituelles des entités d'économie sociale et solidaire qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales (Borzaga, Defourny, 2001 : 16-18).

Pour appréhender le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, trois indicateurs du *projet économique* ont été retenus.

- Une activité continue de production de biens et/ou de services. L'activité productive représente la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales. À l'inverse de certaines organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directe-

ment impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et/ou l'offre de services aux personnes.

- Un niveau significatif de prise de risque économique. Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui lui est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

- Un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Tout comme les organisations *nonprofit* traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Trois autres indicateurs traduisent particulièrement la *finalité sociale* et l'ancrage de l'entreprise sociale dans la société civile.

- Un objectif explicite de service à la collectivité. L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la collectivité ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale et civique au niveau local.
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens. Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si des difficultés surgissent parfois, notamment lorsque des personnes se retirent après avoir joué un rôle important dans la création ou le leadership au sein de l'organisation.

- Une limitation de la distribution des bénéfices. Les entreprises sociales sont souvent des organisations de type associatif qui ne peuvent distribuer leurs bénéfices éventuels entre leurs membres ou dirigeants. Elles peuvent tout autant être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée ce qui contribue à éviter un comportement visant à la maximisation du profit et donc à garantir la primauté de la finalité sociale.

Enfin, comme on l'a suggéré, les trois derniers indicateurs constituent autant de traits majeurs d'un mode de *gouvernance spécifique*.

- Un degré élevé d'autonomie. Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur la base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées...). Elles ont le droit, pour reprendre les termes de Hirschman (1970), tant de faire entendre leur voix (*voice*) que de mettre un terme à leurs activités (*exit*).
- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital. Ce critère renvoie généralement au principe « Un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis au prorata d'éventuelles participations au capital.
- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes du projet et une gestion participative constituent souvent

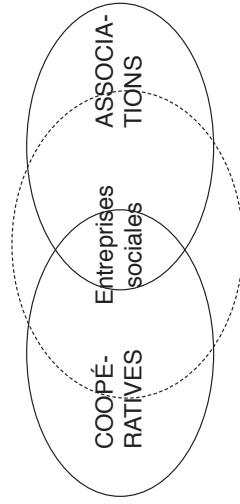
des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir des dynamiques démocratiques au niveau local.

Sur le plan théorique, on peut encore voir dans le concept d'entreprise sociale le vecteur d'une approche plus intégrée de toute l'économie sociale et solidaire. En effet, l'appréhension de cette dernière souffre régulièrement de deux tensions difficiles à dépasser. La première provient de l'écart existant entre des entreprises commercialisant toute leur production sur le marché (comme les coopératives en général), et des associations dont les activités apparaissent beaucoup moins marchandes et dont les ressources sont largement non marchandes, voire non monétaires (comme le volontariat par exemple). Une seconde tension existe entre les organisations dites d'intérêt mutuel (coopératives, mutuelles et un grand nombre d'associations) qui visent avant tout à servir leurs membres et celles dites d'intérêt général, qui se mettent au service d'une collectivité plus large (par exemple, dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la coopération au développement, la protection de l'environnement). Il ne faut cependant pas exagérer cette dernière « tension », qui traduit davantage une différence « historique » entre deux modèles d'action qu'une coupure nette entre les pratiques contemporaines : ainsi, au fur et à mesure de leur développement, de très nombreuses mutuelles et coopératives d'usagers ont offert leurs biens et services à une clientèle non-membre, avec des avantages peu différents de ceux réservés aux membres.

Ces deux tensions peuvent être illustrées par la figure 1 ci-après. La première se manifeste par la coexistence de deux sphères bien distinctes : d'un côté, celle de la tradition coopérative, qui a généré une littérature et des écoles de pensée spécifiques, souvent à dominante économique ou entrepreneuriale ; de l'autre, celle des initiatives et mouvements associatifs, qui ont mobilisé de nombreux sociologues et politologues et les économistes américains des théories *nonprofit*. La seconde tension se dessine plus difficilement, mais

peut être imaginée à l'intérieur de chacune des deux sphères si l'on se représente les organisations d'intérêt mutuel plutôt aux extrémités gauche et droite du graphique, tandis que les organisations d'intérêt général se situent davantage vers le centre.

Figure 1.1 : L'entreprise sociale comme pont entre les secteurs coopératif et associatif.



Le rôle intégrateur du concept d'entreprise sociale réside alors en ceci : il met en lumière, au centre du graphique, la grande proximité d'organisations associatives et coopératives d'intérêt général et il crée en quelque sorte une force d'attraction réciproque entre les deux sphères. Dans cette zone centrale, le choix d'un statut coopératif ou associatif dépend surtout des dispositifs juridiques offerts par les législations nationales et l'on peut même envisager un chevauchement partiel des deux sphères tant certains statuts tendent parfois à se ressembler. Par exemple, tout en s'inscrivant dans la tradition coopérative, les coopératives sociales en Italie sont censées se focaliser sur les besoins d'usagers qui, pour l'essentiel, ne sont pas coopérateurs et, à l'instar des associations, elles ne distribuent aucune partie de leur surplus à leurs membres. Enfin, les lignes en pointillés suggèrent encore une autre perspective, en sortant des deux cercles : si l'essentiel des entreprises sociales prend la forme de coopératives ou d'associations, elles peuvent également se développer dans le cadre

d'autres statuts juridiques, comme en témoigne la mise en place dans certains pays, de cadres légaux visant à favoriser le développement d'entreprises sociales, au-delà des formes associatives et coopératives.

L'apport de l'approche EMES à la théorie de l'entreprise sociale

L'approche d'EMES propose un corpus théorique véritablement spécifique des entreprises sociales, par rapport aux approches plutôt ancrées dans un terreau anglo-saxon, sur quatre registres importants.

La gouvernance participative

On l'a déjà souligné, les entreprises sociales en Europe s'inscrivent principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire qui, elle-même, se singularise par une quête de démocratie économique. Par conséquent, la problématique de la gouvernance des entreprises sociales a attiré beaucoup plus l'attention en Europe qu'aux États-Unis : cela peut se vérifier par un examen attentif des différents cadres légaux qui ont été conçus pour promouvoir les entreprises sociales à travers l'Europe (Roelants, 2009), mais on s'attardera surtout ici sur l'approche EMES.

Premièrement, selon les critères EMES, les entreprises sociales sont caractérisées par une grande autonomie dans leurs organes de gouvernance, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des entreprises à but lucratif. Cette condition d'autonomie diverge clairement de la conception du *Social Enterprise Knowledge Network*, selon laquelle un projet à forte valeur sociétale, mis en œuvre par une entreprise de type capitaliste ou par une entité publique, peut être considéré comme une entreprise sociale. Pour ce réseau, constitué d'écoles de commerce en Amérique latine ainsi que de la Harvard Business School, « toute organisation ou entreprise impliquée dans des activités à finalité sociale ou dans la production de biens et services à haute

valeur sociale peut être considérée comme une entreprise sociale et ce, indépendamment de son statut juridique » (Austin, Sekn, 2004 : XXXV).

Deuxièmement, l'idéal-type de l'entreprise sociale tel que défini par EMES souligne une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. Les diverses catégories de parties prenantes peuvent être les bénéficiaires directs de l'activité, les travailleurs, les bénévoles, les pouvoirs publics, les éventuels donateurs ou encore la communauté locale. Elles peuvent être associées *via* des sièges à l'assemblée générale ou être représentées au conseil d'administration de l'entreprise sociale. Cette dernière peut dans bien des cas être vue comme une copropriété d'une pluralité de parties prenantes (Bacchiaga, Borzaga, 2001). Un tel modèle de copropriété est d'ailleurs reconnu par une série de législations nationales (Italie, Portugal, Grèce et France). Notons cependant que les parties prenantes peuvent aussi être impliquées dans des instances moins formelles pour participer à la vie quotidienne de l'entreprise (comités divers au sein de l'entreprise, conseils d'usagers...). Ce qui est sûr en tout cas, c'est que cette primauté des dynamiques collectives contraste avec l'importance qu'accorde notamment l'école américaine de l'innovation sociale au profil individuel des entrepreneurs sociaux et au rôle central de ceux-ci, même si ces deux dimensions ne sont pas nécessairement incompatibles.

Troisièmement, en droite ligne avec la tradition coopérative, largement ignorée par les spécialistes américains de l'entreprise sociale, l'approche EMES insiste sur le principe « Un membre, une voix » ou du moins, sur le fait que le droit de vote au sein de l'assemblée générale n'est pas fonction de l'importance des parts de capital détenues. À nouveau, ce principe se retrouve dans la plupart des législations européennes mises en place pour promouvoir les entreprises sociales.

Enfin, les prérogatives des actionnaires sont également limitées concernant la distribution des bénéfices, tant dans l'approche EMES que dans la plupart des cadres légaux européens qui interdisent ou

limitent fortement la rémunération du capital. De son côté, l'école américaine des ressources marchandes, dans sa première version, situe explicitement l'entreprise sociale dans le champ des organisations sans but lucratif, dont l'excédent financier éventuel est entièrement réinvesti dans l'organisation en vue de réaliser sa mission sociale. Par contre, pour la seconde génération d'auteurs au sein de cette même école et celle de l'innovation sociale, l'entreprise sociale peut adopter n'importe quelle forme juridique, ce qui rend concevable une large distribution des profits aux actionnaires, pouvant aller jusqu'à remettre en cause la primauté de la finalité sociale, notamment avec la rapide diffusion de la notion de *triple bottom line* où la dimension lucrative peut dominer les deux autres. Certes, ceci n'est pas concevable dans le modèle du social business à la Yunus, mais ce dernier est loin d'être suivi par tous sur ce point précis.

Dans le contexte européen, la structure de la gouvernance peut être considérée comme un ensemble de caractéristiques organisationnelles destinées à garantir la poursuite de la mission sociale.

La notion de risque économique

Un autre point de divergence important entre la conception EMES et la majeure partie de la littérature anglo-saxonne concerne la conception même du risque économique. Selon EMES, la présence du risque économique ne signifie pas que l'entreprise sociale doit parvenir à la viabilité économique par les seuls revenus issus du marché. Au contraire, les ressources de l'entreprise ont souvent un caractère hybride : ressources générées par des activités commerciales, mais aussi subsides publics ou travail bénévole et dons soutenant la mission sociale.

Bien que l'opinion publique ait tendance à associer le concept de risque économique à une dépendance à l'égard de recettes provenant de ventes sur un marché, il importe de dépasser une conception aussi étroite du risque dans l'activité économique. Pour cela, on peut, parmi bien d'autres références possibles, se référer à la Commission

européenne qui considère comme économique « toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché par une entreprise, indépendamment du statut de cette dernière et de son mode de financement » (Cour de justice de la Commission européenne). Il est certes question de marché, mais le financement et donc le risque de l'entreprise peuvent être liés à une pluralité de ressources.

Cette conception semble être partagée dans une large mesure par l'école de l'innovation sociale. En effet, selon Dees (1998 : 55-67), la centralité de la mission sociale implique une combinaison spécifique de ressources humaines et financières, amenant les entrepreneurs sociaux à explorer tous types de ressources, depuis les donations jusqu'aux revenus du marché. Pour le dire encore autrement à la suite d'EMES, le point central du critère « risque économique » réside dans le fait que la viabilité financière de l'entreprise sociale dépend des efforts consentis par ses membres pour assurer à celle-ci les ressources suffisantes à la poursuite de sa mission.

Par contre, pour l'école des ressources marchandes, le degré d'autofinancement par le produit des ventes est considéré comme une dimension majeure, voire l'axe principal d'ordonnement des initiatives que l'on peut ranger dans le large spectre de l'entrepreneuriat social, sachant bien sûr que celui-ci est avant tout au service d'une « mission sociale ». Cette vision est partagée par certaines politiques publiques en Europe qui appréhendent l'entreprise sociale par le prisme de logiques marchandes. Par exemple, dans la politique britannique de promotion de l'entreprise sociale lancée en 2002, celle-ci est avant tout considérée comme « une activité commerciale (*business*) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces objectifs dans l'activité elle-même ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires » (DTI, 2002).

Toutefois, la divergence entre l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes autour de la conception du risque économique ne doit pas être surestimée. Considérer l'entrepreneuriat

social comme une initiative commerciale est de plus en plus courant parmi les écoles de gestion et parmi les fondations qui encouragent non seulement les organisations à finalité sociale à adopter des stratégies génératrices de recettes commerciales, mais aussi l'utilisation de méthodes managériales inspirées du monde des affaires. Il faut ici rappeler le rôle majeur joué par un nombre croissant de fondations privées, dotées par de grandes fortunes familiales généralement liées à d'importants succès commerciaux.

La production de biens et services et leur relation avec la mission sociale

Suivant en cela une conception plutôt classique, la plupart des approches utilisent le terme d'entreprise pour se référer à la production de biens ou services dans le cadre d'une structure déterminée. On peut en déduire que les entreprises sociales, contrairement à certaines organisations sans but lucratif, n'ont généralement pas pour mission principale la défense des droits, ni la redistribution de flux financiers ; par contre, elles se livrent directement et régulièrement à la production de biens ou à la prestation de services. Cependant, des différences apparaissent entre les écoles de pensée quant à la nature et à la place de cette activité de production.

Lorsqu'on parle d'entreprise sociale en Europe, il est généralement assez clair que la production de biens ou services incarne en elle-même la poursuite de la mission sociale : si la mission de l'entreprise sociale est de créer des emplois pour les personnes faiblement qualifiées, l'activité productive se réalise avec ce type de travailleurs, elle est donc directement et étroitement liée à son objectif d'insertion ; si la mission de l'entreprise sociale est de développer des services sociaux, l'activité économique réside dans la fourniture de ces services. Cette approche est partagée par l'école de l'innovation sociale qui considère que les entreprises sociales, par leur activité, mettent en œuvre des stratégies innovantes pour s'attaquer à des défis sociaux ou sociétaux. Bien que le comportement innovant puisse

faire référence au processus de production ou à la manière dont sont distribués les biens ou services, la mise à disposition de tel bien ou service représente la raison d'être de l'entreprise sociale.

Par contre, pour l'école des ressources marchandes, surtout dans sa première version, l'activité commerciale est souvent considérée comme une simple source de revenu en soutien à la mission, la nature des biens ou services vendus étant secondaire. De ce point de vue, les entreprises sociales peuvent développer à peu près n'importe quelle activité commerciale, même totalement déconnectée de la mission sociale dans leur essence, pourvu qu'elles génèrent des recettes qui permettent de financer la mission sociale. Il est d'ailleurs fréquent qu'une organisation sans but lucratif américaine mette sur pied une entité commerciale distincte, qu'elle garde sous son contrôle, pour tirer un maximum de profits de ventes sur un marché.

Les canaux de diffusion de l'innovation sociale

Finalement, une quatrième spécificité de l'approche EMES découle de l'analyse des interactions entre entreprises sociales et politiques publiques. Cette question peut être abordée de façon traditionnelle par le biais de l'analyse des organisations. Si l'on suit par exemple DiMaggio et Powell (1983 : 147-160), on soulignera que les objectifs et les pratiques des organisations sont partiellement modelés par leur environnement extérieur, y compris par les régulations dans le cadre desquelles elles opèrent. Une telle perspective néglige pourtant une réalité essentielle des entreprises sociales : la relation entre ces dernières et les politiques publiques n'est pas à sens unique, et les entreprises sociales ne sont pas de simples acteurs « résiduels », comblant les lacunes du marché ou de l'État sous une régulation publique. En fait, les entreprises sociales influencent nettement leur environnement institutionnel, et en Europe en tout cas, elles ne cessent de contribuer au façonnage de politiques publiques ainsi que de certaines institutions publiques. Plus précisément, quand des entreprises sociales pionnières proposent des réponses

novatrices à des problèmes sociaux ou sociétaux, les politiques publiques constituent souvent, dans un second temps, un canal majeur de diffusion de l'innovation sociale. Les exigences souvent requises par les cadres juridiques mis au point en Europe sont d'ailleurs autant de signaux et de garanties qui permettent aux pouvoirs publics de soutenir financièrement les entreprises sociales : en l'absence de contraintes quant aux modes d'affectation des profits (rémunération du capital nulle ou limitée) et aux structures de gouvernance (droits de vote non proportionnels au capital détenu), le risque serait grand que les subventions publiques soient distribuées aux actionnaires. En retour, les financements publics permettent aux entreprises sociales de rester centrées sur leurs objectifs essentiels, par exemple atteindre des publics très vulnérables, au lieu parfois d'être forcées par des impératifs économiques d'« écramer » leurs publics cibles, en s'adressant à des usagers plus solvables ou à des travailleurs à insérer plus qualifiés.

Aux États-Unis, il est généralement attendu que l'innovation sociale se propage par la croissance de l'entreprise sociale elle-même et donc par un changement d'échelle de son activité (*scaling up*). Dans cette même perspective, le soutien de fondations s'avère souvent important en offrant un effet de levier *via* l'apport de moyens financiers, y compris du capital-risque (*social venture capital*) ainsi que l'accès à des sociétés de conseil ou à des formations spécialisées. Les profils de certains entrepreneurs sociaux emblématiques qui ont réussi un tel développement sont souvent mis en avant et célébrés de diverses manières (dans la presse, par des distinctions, des concours, etc.) afin de susciter des vocations mais aussi pour prouver que de tels changements d'échelle sont possibles (Bornstein, 2004). Certes, il se peut que certaines politiques publiques prennent le relais, mais les initiatives récentes prises par Obama pour la création d'un *Social Innovation Fund* dans le but d'amplifier les meilleures réalisations du secteur *nonprofit* font plutôt figures d'exception.

Une théorie confrontée à la réalité de l'insertion par l'économie

Dans la dernière phase de sa recherche fondatrice, le Réseau EMES a effectué quelques premiers pas dans l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale. Ainsi Bacchiaga et Borzaga (2001 : 273-295) utilisent les outils offerts par la théorie économique institutionnelle pour mettre en lumière la nature innovante des entreprises sociales. En particulier, les traits définissant l'entreprise sociale sont interprétés comme formant un système original d'incitations pour combiner des objectifs, potentiellement conflictuels, poursuivis par les différentes catégories de parties prenantes.

De son côté, Evers (2001 : 296-311) développe une analyse plus socio-politique pour montrer qu'une telle structure, impliquant une pluralité de parties prenantes et poursuivant des objectifs multiples, peut être mieux comprise en faisant appel à la notion de « capital social », au sens sociologique du terme. Pour lui, non seulement les entreprises sociales mobilisent du capital social, mais elles ont la capacité d'en produire de façon originale, une telle production pouvant d'ailleurs être un de leurs objectifs explicites.

Quant à Laville et Nyssens (2001 : 312-332), ils proposent des éléments pour une théorie intégrée d'un « idéal-type » de l'entreprise sociale, combinant les dimensions économiques, sociales et politiques de celle-ci. Ils mettent en évidence la nature particulièrement hybride et composite des ressources de l'entreprise sociale dans lesquelles ils voient un atout essentiel de celle-ci pour résister aux tendances à l'« isomorphisme institutionnel » qui menacent toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Ces différentes lignes théoriques fournissent les hypothèses de travail pour explorer davantage en profondeur cet « idéal-type » et poursuivre l'élaboration d'une théorie de l'entreprise sociale à travers une analyse comparative des entreprises sociales en Europe. Le champ de l'insertion par l'économie est apparu pertinent à cet égard car il présente l'avantage que des initiatives de ce type sont bien représentées dans les différents pays européens.

Plus précisément, trois axes théoriques sont privilégiés dans le cadre de cet ouvrage.

1) Un premier axe théorique concerne le type de ressources mobilisé par les entreprises sociales, à savoir une combinaison de ressources marchandes et non marchandes pour soutenir leur mission : elles vendent des biens et services sur le marché ; un financement public relevant de la redistribution soutient généralement leur mission d'insertion de travailleurs vulnérables ; et elles peuvent également faire appel à des ressources bénévoles qui reposent sur des relations de réciprocité. Dans la lignée de Polanyi (1944) et son « approche substantive » de l'économie – qui propose une conception extensive de l'économie où sont qualifiées d'économiques toutes les actions dérivées de l'interaction, voire de la dépendance, entre la personne, ses semblables et la nature –, nous soutenons que les entreprises sociales combinent les principes économiques du marché, de la redistribution et de la réciprocité. Nous posons l'hypothèse que la réciprocité « qui exige une réponse adéquate, non une égalité mathématique » (Polanyi, 1983 : 71-72), est centrale pour articuler les différents principes économiques et pour caractériser les entreprises sociales même si elle est souvent négligée des études économiques. Gardin présente, dans le chapitre 3, la méthode et les résultats de cette analyse pour les entreprises sociales d'insertion en Europe.

2) Un deuxième axe concerne l'analyse de la combinaison généralement complexe d'objectifs des entreprises sociales (Evers, 2001 : 296-311) : des objectifs sociaux, liés à la mission particulière de service à la communauté qui caractérise ces entreprises ; des objectifs économiques, liés à leur nature entrepreneuriale et des objectifs politiques, les entreprises sociales étant généralement ancrées dans le champ de l'économie sociale et solidaire dont la dimension politique est une des dimensions constitutives. L'approche de l'économie sociale souligne une éthique qui fait écho à la quête de la démocratie économique au sein de l'entreprise. Le processus démocratique de prise de décision est une caractéristique souvent mise en avant par

cette approche pour souligner, avant tout, la rupture du lien proportionnel entre détention du capital et pouvoir de décision. Ce trait qui renvoie au principe coopératif : une personne/une voix, recouvre dans les faits des pratiques très diversifiées au sein des organisations mais « souligne avant tout le fait que la qualité de membre et la participation aux décisions ne sont pas d'abord fonction, comme dans les entreprises classiques, de l'importance du capital détenu » (Defourny et Develetere, 1999 : 39). Eme et Laville (2008 : 303) définissent, quant à eux, l'économie solidaire comme « l'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique, où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel où le profit matériel ». Selon ces deux approches, la participation des différentes parties prenantes dans la construction de l'entreprise et plus généralement leur participation à des « espaces publics de proximité » (Eme, 2008 : 361) constitue un enjeu que l'on peut qualifier de politique.

Concernant cette pluralité d'objectifs poursuivie par ces entreprises sociales, nous avons également posé l'hypothèse que l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la structure de propriété ou encore ce qui est dénommé dans la littérature comme une « entreprise à parties prenantes multiples » (Bachiega, Borgaza, 2001 : 273-295) pourrait s'avérer une manière efficace de déployer leur mission. La représentation de différentes catégories de parties prenantes dans le conseil d'administration pourrait constituer un moyen de conjuguer les différents objectifs de l'entreprise, grâce aux diverses sensibilités des parties prenantes. Campi, Defourny, Grégoire, et Huybrechts, dans le chapitre 4 de cet ouvrage, développent plus avant cette analyse dans le champ de l'insertion par l'économique.

3) Enfin le troisième axe théorique concerne la dynamique d'institutionnalisation des entreprises sociales d'insertion. Les entreprises sociales sont encastrées dans un contexte politique. Ces politiques publiques résultent, elles-mêmes, d'interactions complexes entre les représentants des entreprises sociales et les représentants des

pouvoirs publics. Nous avançons l'hypothèse que cette dynamique d'institutionnalisation, bien que menant au développement de politiques publiques innovantes, peut entraîner un mouvement d'« isomorphisme » (Di Maggio, Powell, 1983) des entreprises sociales, c'est-à-dire un basculement dans la seule logique de marché (« isomorphisme marchand ») ou l'instrumentalisation par les politiques publiques (« isomorphisme non marchand »). C'est l'objet du chapitre 5 de Laville, Lemaître et Nyssens.

Mais avant d'aborder ces axes théoriques qui sont au cœur de la partie suivante, il convient d'examiner dans le chapitre qui clôt cette partie les pratiques et finalités des différentes entreprises sociales d'insertion (ESI) en Europe dans le contexte de l'évolution du marché du travail et des politiques d'emploi.