

LA DIVERSITÉ DES MODÈLES D'ENTREPRISE SOCIALE :

NOUVELLES DYNAMIQUES AU CŒUR ET AUX CONFINS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Jacques Defourny et Marthe Nyssens

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, l'utilisation de ces derniers se répand aujourd'hui dans la plupart des régions du monde : après une première décennie presque confidentielle, celle des années 1990, on a vu des communautés de recherche émerger de part et d'autre de l'Atlantique puis s'étendre vers l'Europe centrale et orientale, dans la plupart des pays d'Asie de l'Est, y compris en Chine, ainsi qu'en Inde, en Australie, en Israël et dans divers pays d'Amérique latine.

En Europe, il est évident que 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 nombreux sont ceux qui reconnaissent aussi 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 ce 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 en effet 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 d'ailleurs engendrer des débats très animés dans certains pays européens.¹

Avant d'aller plus loin dans l'exploitation de ce potentiel analytique, il importe de faire d'abord un constat : en dépit ou en raison de leur succès, les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale sont utilisées dans des sens très variés et pour désigner des réalités qui ne sont pas moins diversifiées. De nombreuses définitions ont été avancées, mais aucune d'entre elles ne fait consensus. C'est pourquoi nous allons, dans un premier temps, évoquer les efforts qui ont été faits pour progressivement dépasser cette confusion conceptuelle et pour clarifier le paysage des entreprises sociales par des profilages théoriques et des catégorisations empiriques. Nous insisterons en particulier

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

sur les apports récents d'un très grand projet de recherche, lancé en 2013 et toujours en cours, sur l'identification et l'analyse comparée des modèles d'entreprise sociale à travers le monde : le projet « International Comparative Social Enterprise Models » (ICSEM Project). Nous verrons ensuite comment, sur cette base, nous avons construit un cadre analytique permettant d'identifier quatre modèles principaux d'entreprise sociale, que l'on retrouve dans un grand nombre de pays et de régions du monde.

DES ECOLES DE PENSEE A LA RECONNAISSANCE DE LA DIVERSITE

Une première étape dans la clarification des débats conceptuels sur l'entreprise sociale est due à Dees et Anderson (2006) qui ont mis en évidence deux grandes écoles de pensée particulièrement influentes aux Etats-Unis. La première et la plus ancienne (années 1990) insiste sur la recherche de ressources marchandes par les associations américaines aux prises avec des réductions de subsides publics et à une concurrence accrue auprès des fondations et autres acteurs philanthropiques. Cette conception s'est ensuite élargie à toutes les formes d'entreprise commerciale, même les plus capitalistes, pour autant qu'elles affichent aussi une « mission sociale ». Le seconde école de pensée met en lumière le profil particulier et pratiquement héroïque de l'entrepreneur social, qui invente et concrétise des solutions nouvelles face à des défis sociaux ou sociétaux. Cette école, dite de l'innovation sociale, est largement incarnée, à travers le monde, par l'organisation Ashoka.

En Europe, pratiquement à la même époque, d'autres approches de l'entreprise sociale ont été développées, en particulier à travers les travaux du Réseau européen de recherche « EMES »². Ceux-ci ont observé et analysé des dynamiques entrepreneuriales nouvelles, souvent collectives et prenant corps au sein de l'économie sociale et solidaire (Borzaga et Defourny 2001). Ils ont aussi mis en évidence l'importance des processus et structures de gouvernance, impliquant souvent plusieurs catégories de parties prenantes. Pour éclairer les débats, Defourny et Nyssens (2010) ont identifié les convergences et les divergences entre les conceptions d'origine américaine et celles forgées dans le contexte européen.

Pionnier à bien des égards, le Réseau EMES est aussi à l'origine des premiers travaux empiriques documentant la diversité des modèles d'entreprises sociales visant l'insertion des travailleurs peu qualifiés à travers l'Union Européenne (Nyssens 2006). C'est aussi au Réseau EMES que l'on doit les premières analyses comparées de l'entreprise sociale en Europe centrale et orientale (Borzaga *et al.* 2008). Puis dépassant son cadre initialement européen, l'*EMES International Research Network* a de plus en plus travaillé sur d'autres régions du monde comme l'Amérique latine (Laville et Cattani 2005) et l'Asie de l'Est (Defourny et Kim 2011). Du côté américain, Kerlin (2009, 2013) a elle aussi développé des analyses comparatives internationales, en se focalisant pour sa part sur l'influence

² EMES est l'acronyme d'un projet de recherche européen intitulé « EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe » (1996-1999) mené par un réseau, alors informel, de chercheurs provenant des 15 pays alors membres de l'Union Européenne

des contextes macro-institutionnels sur le profil des entreprises sociales.

Divers autres travaux ont contribué à un repérage encore plus fin des différents types d'entreprises sociales, mais ils se sont généralement inscrits dans un cadre strictement national. C'est le cas de Spear *et al.* (2009), qui ont identifié diverses trajectoires de développement de l'entreprise sociale au Royaume-Uni. Pour le même pays, Gordon (2015) a inventorié les origines historiques et les traditions qui ont inspiré la création d'entreprises sociales. Pour les Etats-Unis enfin, Young et Lecy (2014) ont comparé les différentes « espèces » d'entreprises sociales à des types d'animaux qui naissent et se développent dans des biotopes qui leur sont propres.

L'AMBITION ET L'ORIGINALITE DU PROJET ICSEM³

Dans le cadre d'un « Pôle d'Attraction Interuniversitaire » sur l'entreprise sociale soutenu par la Politique scientifique fédérale de Belgique (BELSPO) de 2012 à 2017, nous avons préparé et lancé en 2013 un vaste projet de recherche combinant des démarches inductive et déductive ainsi que des méthodes qualitatives et quantitatives pour identifier et comparer les modèles d'entreprise sociale à travers le monde. Aujourd'hui, ce sont 230 chercheurs de 55 pays qui sont engagés dans ce projet, lequel comporte trois grandes phases :

- Phase 1 (2013-2015) : Réalisation de monographies au niveau national, comportant chacune trois parties : une partie consacrée à la compréhension profonde du contexte national et des concepts en usage dans le pays, sans que ne soit imposée aucune définition *a priori* de l'entreprise sociale ; une tentative de catégorisation des types d'entreprise sociale observés ; et une première analyse des évolutions institutionnelles de ces entreprises sociales.⁴
- Phase 2 (2015-2017) : Ébauche d'un cadre théorique cherchant à saisir les fondements et la diversité des modèles d'entreprise sociale (Defourny et Nyssens 2017); réalisation d'une enquête commune auprès des dirigeants d'entreprises sociales considérées comme emblématiques ou représentatives des différentes catégories d'entreprises sociales identifiées dans la phase précédente ; construction d'une base de données intégrée sur plus de 700 entreprises sociales de 45 pays.
- Phase 3 (2018-2019) : Exploitation statistique de cette base de données internationale pour tester la pertinence des modèles « théorisés », et ce à l'échelle mondiale ainsi que dans chaque partie du monde ; et analyse comparée des modèles d'entreprises sociales sur les dimensions couvertes par l'enquête : origine et contexte de création, types de production, mission sociale, modèle financier, gouvernance, allocation des bénéfices éventuels.

Le Projet ICSEM n'est pas seulement original par sa taille et sa durée. Il l'est aussi sur bien d'autres plans :

³ Pour plus de détails sur le projet ICSEM, voir : <http://www.iap-socent.be/icsem-project>

⁴ Une cinquantaine d'*ICSEM Working Papers*, élaborés selon ce plan commun, sont disponibles en ligne sur le site du Projet.

- il est le tout premier projet d'envergure internationale à renoncer à une conceptualisation commune *a priori* et à parier sur une démarche inductive partant des réalités, contextes et perceptions propres à chaque pays, en faisant l'hypothèse que la plupart des entreprises sociales ne peuvent vraiment être appréhendées qu'en considérant leur encastrement dans des dynamiques locales ;
- dès la première phase, des séminaires (*ICSEM Local Talks*) ont été organisés dans de nombreux pays pour présenter les travaux réalisés aux acteurs publics et privés locaux et les mettre en débat ;
- au niveau régional et global, des *ICSEM Symposiums* ont été organisés entre chercheurs, parfois en lien avec de grandes conférences internationales (d'EMES et de l'ISTR) ;
- la conception de l'enquête commune à tous les pays a été discutée à de multiples reprises et le questionnaire a été testé dans différents pays avant de déboucher sur une version « validée » par tous les chercheurs ;
- la base de données internationale va offrir un socle statistique inédit, en particulier pour tester la pertinence des principaux modèles d'entreprises sociales.

La présente contribution s'est construite en s'ancrant dans les trois phases du Projet ICSEM de la manière suivante : dans une démarche inductive, elle se nourrit en premier lieu des catégorisations d'entreprises sociales élaborées dans chaque pays (phase 1) ; dans une démarche déductive, elle construit un cadre analytique, sous forme de typologie des modèles principaux, pour « lire » cette diversité et en proposer une première théorisation (phase 2) ; elle entend ensuite se soumettre à une vérification statistique de sa pertinence par l'exploitation de la base de données construite à partir de l'enquête (phase 3).

VERS UNE TYPOLOGIE DES MODELES D'ENTREPRISES SOCIALES

Comme on l'a souligné, aucune conception *a priori* de l'entreprise sociale n'a été imposée aux chercheurs impliqués dans le Projet ICSEM. Au contraire, ceux-ci ont mis en évidence l'existence, dans leurs pays respectifs, d'une grande variété d'entreprises sociales, qu'ils ont tenté de classer en catégories, sans nécessairement considérer toutes celles-ci comme des « modèles ».

Sur base de ces inventaires réalisés à l'échelle nationale, et en dépit de nombreuses différences entre pays, types d'acteurs et branches d'activité, certaines constantes et certaines tendances communes sont apparues, que nous avons cherché à « théoriser » pour jeter les bases d'une typologie internationale des modèles d'entreprises sociales – avec l'intention, dans une étape ultérieure (lorsque la base de données issue des enquêtes sera disponible), d'en tester la pertinence statistique.

Comme socles de notre construction, nous avons choisi deux dimensions ou concepts majeurs dont la combinaison nous paraissait pouvoir rendre compte à la fois de l'identité profonde de l'entreprise sociale et de la diversité de ses manifestations : d'une part, les « principes d'intérêt », pour

saisir les principaux moteurs que l'on peut observer dans une économie et qui renvoient à la configuration des droits de propriété de tout type d'entreprise ; d'autre part, les types de ressources économiques qui peuvent être mobilisées pour développer une activité économique (Defourny et Nyssens 2017).

Trois principes d'intérêt

Dans une contribution pionnière sur les logiques économiques propres au troisième secteur, Gui (1991) a proposé une théorie rendant compte de la coexistence, au sein de l'économie sociale, d'organisations d'intérêt mutuel et d'organisations d'intérêt général. Dans tout type d'organisation, avance-t-il, il est possible d'identifier d'une part une « catégorie dominante », formée par ceux qui détiennent le pouvoir de contrôle (et de décision) résiduel, en particulier en ce qui concerne l'allocation des « bénéfices résiduels », et, d'autre part, une « catégorie bénéficiaire », formée par ceux à qui ces bénéfices résiduels échoient. Cette distinction est basée sur le fait que les droits de propriété sont généralement définis en termes de détention simultanée de deux types de droits formels : les droits de contrôle résiduel et les droits à l'appropriation des bénéfices résiduels (Hansmann 1996). Le caractère « résiduel » fait référence au fait que ces droits ne sont pas assignés de façon contractuelle ou par les statuts de l'organisation. Les droits de contrôle résiduel sont donc les droits de contrôle qui n'ont pas été assignés par la loi ou par les statuts (notamment aux managers de l'entreprise). Les bénéfices résiduels correspondent aux résultats ou surplus financiers de l'entreprise, en ce compris les revenus découlant de la réalisation possible des actifs, après que tous les engagements financiers contractuels ont été honorés.

Les catégories ou parties prenantes susceptibles de détenir ces droits peuvent correspondre aux investisseurs (actionnaires), aux travailleurs, aux clients, aux fournisseurs, aux épargnants, aux personnes ciblées par l'activité pour recevoir une aide, etc. Pour caractériser les organisations de l'économie sociale, Gui (1991) souligne tout d'abord que, dans celles-ci, le droit aux bénéfices résiduels n'est pas aux mains des investisseurs (actionnaires), sans quoi il s'agirait d'entreprises capitalistes traditionnelles. Pour qu'une organisation appartienne au troisième secteur qu'est l'économie sociale, il faut aussi que le droit de contrôle résiduel ne soit pas détenu par les pouvoirs publics, sans quoi il s'agirait d'une entité du secteur public ou d'une entité parapublique.

Observant ces entreprises non capitalistes et non publiques, Gui définit l'économie sociale comme étant composé de deux types majeurs d'entités, à savoir les « organisations d'intérêt mutuel » et les « organisations d'intérêt général ». Les organisations d'intérêt mutuel sont celles dans lesquelles la catégorie dominante et la catégorie bénéficiaire se confondent, à condition bien sûr qu'il ne s'agisse pas des investisseurs. En pratique, l'intérêt mutuel poursuivi réside dans les services ou les biens fournis aux membres sous leur propre contrôle. C'est bien là ce qui définit tous les types de mutuelles et de coopératives traditionnelles (coopératives de consommateurs, de travailleurs, d'épargne et de

crédit), ainsi que toutes les associations dont le moteur est la poursuite de l'intérêt de leurs membres (comme les clubs de sport, les associations professionnelles, etc.).

La seconde composante majeure de l'économie sociale, à savoir les « organisations d'intérêt général », correspond aux organisations au sein desquelles la catégorie bénéficiaire est distincte de la catégorie dominante : ce sont les associations, contrôlées par leurs membres, mais qui visent à servir d'autres personnes (dites « bénéficiaires ») que leurs membres ; de manière plus générale, cet ensemble regroupe toutes les organisations dites philanthropiques ou caritatives, à condition que l'on considère que ces qualificatifs un peu datés incluent 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 coopération au développement, etc.⁵

Ces distinctions nous amènent à envisager l'existence de trois moteurs ou « principes d'intérêt » majeurs 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 1). En effet, si ces trois moteurs ou principes d'intérêt majeurs sont relativement bien distincts, ils peuvent se conjuguer de plusieurs façons ; par conséquent, tout schéma les représentant devrait les montrer assez éloignés les uns des autres, mais en prévoyant la possibilité de positions intermédiaires.

On placera naturellement les coopératives traditionnelles et les associations d'intérêt mutuel près du sommet correspondant à l'intérêt mutuel (angle inférieur gauche de notre schéma). Par contre, les associations poursuivant une finalité d'intérêt général au sens de Gui se situeront, en toute logique, à proximité de l'angle correspondant à cet intérêt général (à savoir l'angle supérieur), mais pas dans le sommet lui-même, dans la mesure où leur utilité publique (pour le groupe-cible ou la communauté qu'elles servent) n'est généralement pas aussi large que l'intérêt général censé être pris en charge et garanti par l'État.

L'angle inférieur droit, correspondant dans notre schéma à l'intérêt capitaliste, est évidemment occupé par les sociétés de type capitaliste (EBL, pour « entreprise à but lucratif »⁶) détenues par des actionnaires/investisseurs.) 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, ce qui amènera dans ces cas-là à les situer un peu plus haut sur le côté droit du triangle.

⁵ Il va de soi que toutes les organisations et institutions publiques sont aussi typiquement des organisations d'intérêt général, mais elles appartiennent au secteur public et non à l'économie sociale.

⁶ Les coopératives sont également des sociétés qui permettent un certain enrichissement de leurs membres. Cependant, bien que ces derniers acquièrent généralement une ou plusieurs part(s) de capital pour devenir membres, ils ne sont pas intéressés prioritairement par le rendement de ce capital - rendement d'ailleurs limité de plusieurs façons.

La base du triangle, quant à elle, représente un continuum entre deux manières opposées de traiter le capital, en particulier en matière d'affectation des bénéfices. 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 strict. De plus, l'essentiel des bénéfices est en général affecté à des réserves collectives, elles-mêmes protégées par un « verrouillage des actifs » (*asset lock*) qui empêche que les actifs accumulés par la coopérative soient utilisés à des fins d'enrichissement personnel. En particulier, si la coopérative était dissoute ou convertie en un autre type, non coopératif, de société, les actifs nets accumulés devraient être dévolus au soutien d'une entité ayant une finalité similaire.⁷

Les types de ressources mobilisées : quel rapport au marché ?

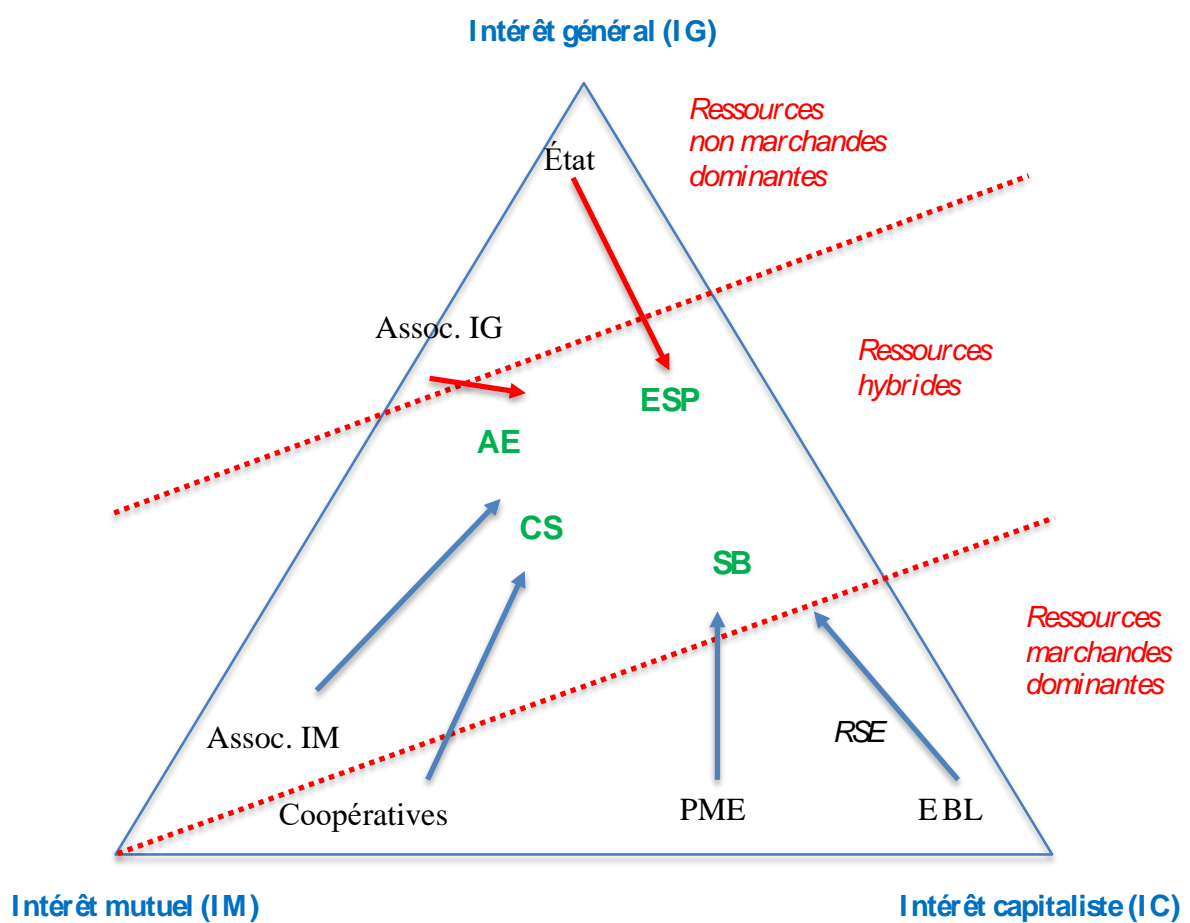
Une bonne partie de la littérature et des discours sur l'entreprise sociale présente comme une caractéristique distinctive des entreprises sociales leur recours à des activités marchandes. La définition la plus concise de l'entreprise sociale est sans doute celle qui la décrit comme « une solution marchande à un problème social » (Austin *et al.* 2006), même si un tel raccourci est très réducteur (Defourny et Nyssens 2010). En outre, lorsqu'il s'agit, dans les faits, d'identifier des entreprises sociales, bon nombre d'observateurs prennent en considération la proportion de ressources marchandes : certains exigent ainsi qu'au moins 50 % des ressources proviennent de ventes sur le marché. Une telle approche est souvent éloignée des réalités de terrain, mais la question du modèle économique et du degré de dépendance vis-à-vis du marché est une question centrale du débat. C'est pourquoi nous avons tracé deux lignes en pointillés à travers notre triangle (schéma 1) : elles nous permettent de prendre en compte diverses combinaisons de ressources (ressources marchandes, subventions publiques, dons, etc.) et d'établir une distinction entre les situations dans lesquelles les ressources marchandes dominent, celles dans lesquelles le financement est principalement non-marchand (et en général public), et celles dans lesquelles un modèle économique hybride s'impose, tantôt en raison de la nature à la fois individuelle et collective des biens ou services fournis, tantôt pour mieux équilibrer la mission sociale et la viabilité financière de l'organisation.

Il convient de noter que la ligne en pointillés inférieure divise également l'angle de l'« intérêt mutuel » : les coopératives sont des entreprises opérant principalement sur le marché et elles apparaissent donc sous la ligne, tout comme l'ensemble des entreprises dont la totalité ou la majeure partie des revenus provient du marché ; au contraire, les associations d'intérêt mutuel, comme les clubs de sport ou autres associations de loisirs, ont généralement recours à une combinaison de ressources marchandes (cotisations des membres, ventes dans une cafétéria) et d'autres ressources, telles que le volontariat et des contributions publiques sous la forme d'infrastructures sportives et autres installations mises à disposition par des autorités locales.

⁷ Dans certains pays, la législation coopérative n'impose pas de manière aussi nette un *asset lock*. Dans ce cas, de telles coopératives pourraient être positionnées un peu plus à droite que les autres le long du côté inférieur.

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. Plus précisément, ces trajectoires institutionnelles (voir schéma 1) peuvent être décrites de la façon suivante :

Schéma 1 : Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales



- 1) Leurs « points de départ » sont les *types organisationnels initiaux* définis et situés selon les trois principes d'intérêt dans le triangle du schéma 1 ; ces principes d'intérêt et les types organisationnels qui leur correspondent peuvent être vus comme des « matrices » dans lesquelles vont naître des dynamiques et des trajectoires.

2) Les trajectoires elles-mêmes correspondent, de façon schématique, à l'un des deux mouvements suivants :

a) un *mouvement « vers le haut »* des organisations d'intérêt mutuel ou des organisations capitalistes, reflétant une évolution vers un comportement qui accorde davantage d'importance à *l'intérêt général*. Une telle évolution est représentée par les flèches bleues pointant vers le haut, dans le schéma 1 ;

ou bien,

b) 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*. Cette évolution est représentée par des flèches rouges pointant vers le bas dans le schéma 1. Cette évolution peut aussi impliquer l'adoption de méthodes de gestion plus « commerciales ».

3) Ces trajectoires institutionnelles débouchent sur l'émergence de modèles d'entreprises sociales. Il convient de noter que ces modèles ne sont pas nécessairement stables mais plutôt potentiellement évolutifs.

Comme le montre le schéma 1, nous identifions six trajectoires institutionnelles principales, dont on va voir qu'elles débouchent sur quatre modèles majeurs d'entreprises sociales. Au-delà de la grande diversité institutionnelle qui caractérise le paysage des entreprises sociales au sein des 55 pays participants au Projet ICSEM, nous avons été frappés par la présence de ces quatre modèles dans la plupart des (voire dans tous les) pays.

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, etc.) et soutenir ainsi leur mission sociale.

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

- toute production marchande développée par une association et liée à sa mission, comme par exemple les activités qui sont menées dans diverses branches 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 ;

- toute activité commerciale développée par une association (par exemple, un magasin géré par et dans le cadre d'une organisation caritative) et dont les bénéfices soutiennent la mission sociale sans que cette activité ne soit liée organiquement à cette mission ;
- toute filiale mise sur pied par une association pour développer une activité commerciale et générer des bénéfices revenant à l'association-mère.

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. Cet élargissement peut concerner des bénéficiaires directs, comme dans le cas d'un club de sport qui fonctionne initialement pour ses membres et qui décide ensuite d'étendre son action à une communauté plus large, pour contribuer par exemple à une plus grande cohésion sociale dans des quartiers défavorisés. Il peut également s'agir d'un bénéfice de nature plus sociétal, lorsqu'une association d'intérêt mutuel décide, par exemple, de faire de la protection de l'environnement une de ses missions centrales.

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 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 encore 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.

Le statut légal de coopérative sociale a vu le jour en Italie au début des années 1990. Depuis lors, de nouvelles législations ont été votées dans d'autres pays, instaurant des formes juridiques qui s'apparentent à la coopérative sociale, tel le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) en France ou celui de « coopérative sociale » (2006) en Pologne (Roelants 2009 ; Fici 2015). Cependant, les principes coopératifs en général, voire ceux des coopératives sociales en particulier, sont parfois aussi mis en œuvre par des entreprises sociales qui ne sont pas formellement constituées en tant que coopératives (sociales). En fonction des législations en vigueur, d'autres formes légales peuvent également s'avérer proches du statut coopératif, même si elles s'en différencient d'un strict point de vue juridique.

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 cherchent à se garantir un accès à une énergie 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 : tout comme dans les coopératives d'énergie renouvelable, 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. Une structure à parties prenantes multiples est même reconnue ou exigée par les législations nationales régulant les coopératives sociales dans divers pays (Italie, Portugal, Grèce et France).

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 » ci-dessus) et vers le modèle de coopérative sociale (« CS »). 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 non seulement aux enfants susdits devenus adultes mais aussi à d'autres personnes handicapées. 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* (Austin et al. 2006), est devenue dominante au sein de nombreuses 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 capitalistes, 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 aussi environnementaux (*double/triple bottom line*). 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.

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 ajoutée mixte, à la fois économique et sociale (*blended value*), et ce, quelles 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 par contre 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 – voire des milliers – d'institutions pour personnes âgées, entre autres exemples.

La définition du *social business* par M. Yunus (2010) implique des conditions plus strictes : de telles entreprises sociales, indépendamment de leur statut, sont supposées couvrir tous leurs coûts grâce à leurs ressources marchandes, et les investisseurs (souvent de grandes multinationales) ne reçoivent aucun dividende, les profits étant totalement réinvestis dans le soutien à la mission sociale. Dans cette mesure, le social business « à la Yunus » peut être considéré comme un cas particulier de notre modèle de *social business*. Il se focalise généralement sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, lesquels constituent un nouveau segment de marché (souvent qualifié de « *bottom of the pyramid* ») pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud. L'exemple de *social business* le plus souvent cité est celui de la société Grameen Danone, qui produit

et commercialise, pour un prix très bas, des yaourts extrêmement nutritifs destinés à des populations pauvres du Bangladesh.

Certains considèrent que bon nombre, voire la plupart, des activités développées par les entreprises capitalistes pour affirmer leur responsabilité sociale font partie du large spectre de l'entrepreneuriat social. Bien sûr, ceci soulève certains problèmes conceptuels fondamentaux. Tout d'abord, dans de nombreux cas, il serait sans doute plus exact de parler d'« intrapreneuriat » (social), lorsque de telles initiatives ne bénéficient pas d'une réelle autonomie et restent localisées dans le cercle central des décisions stratégiques de l'entreprise et/ou sont menées sous le contrôle direct des gestionnaires principaux de l'entreprise. De plus, une telle dépendance peut refléter le fait que ces initiatives sont en réalité des pratiques purement instrumentales, au service de stratégies inchangées de maximisation du profit. Deuxièmement, même quand l'autonomie est accordée et garantie d'une façon ou d'une autre, toute activité générant une valeur sociale doit-elle nécessairement être considérée comme une expression d'entrepreneuriat social ? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité dans les cas où l'activité reste marginale en termes des moyens qui lui sont alloués. De notre point de vue, les stratégies de RSE peuvent certainement mener à la mise sur pied d'entreprises sociales, mais le concept de *social business* perdrait certainement beaucoup à être « dilué » pour embrasser l'immense spectre des initiatives liées à la RSE.

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

De nombreux gouvernements, que ce soit au niveau national ou local, font face à d'importantes contraintes budgétaires, dans un contexte de besoins sociaux grandissants à satisfaire. Dans cette perspective, la littérature sur la nouvelle gestion publique (*new public management*) 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, ou tout au moins en assurant leur encadrement par une régulation publique.*

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 souvent en vue de limiter la taille de l'État et de réduire les dépenses publiques.

En général, le mouvement d' « entrepreneuriat social » consiste ici en une évolution vers une « marchandisation », qui peut prendre des formes variées et avoir diverses implications. Tout d'abord, une part croissante des services publics tend à être sous-traitée, ce qui implique un glissement de l'équilibre entre la fourniture par des entités internes et la fourniture sous-traitée (y compris – mais pas seulement – par des entreprises sociales). Les procédures d'appels publics d'offres peuvent parfois être réservées aux entreprises sociales, mais ces dernières peuvent aussi être mises en compétition avec tous les types d'entreprises, y compris celles à but lucratif. Une autre solution consiste, pour les politiques publiques, à subsidier l'achat direct de services par les individus, par le biais d'allocations monétaires ou de chèques-services ; l'État aide alors à « solvabiliser » la demande de services par les individus et leurs familles. Mais quelle que soit la forme qu'elles prennent, ces tendances participent toutes d'une volonté d'accroître la part des revenus marchands dans le modèle économique des organisations fournissant des services sociaux, de même qu'elles accompagnent souvent des processus de privatisation.

Du bon usage du triangle et des quatre modèles

Les quatre modèles d'entreprises sociales tels qu'ils sont présentés ci-dessus semblent tous résulter de nouvelles dynamiques à l'œuvre dans des organisations préexistantes – ce à quoi nous avons fait référence avec le concept de « types organisationnels initiaux » dans le schéma 1. 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 clairement erronée ; en effet, tout entrepreneur social individuel ou tout groupe de personnes peut bien sûr 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 les objectifs sociaux et les objectifs économiques, de la forme légale choisie, du type de modèle économique recherché, etc.

Il faut encore souligner que cette typologie fondamentale ne nie pas l'existence de nombreux modèles hybrides qui peuvent être observés sur le terrain. Ainsi, des partenariats entre des entreprises à but lucratif et des associations, ou des partenariats impliquant des autorités publiques locales sont relativement courants. Notons simplement ici que les partenariats peuvent souvent être reliés à l'un de nos quatre modèles quand un partenaire dominant peut être identifié ou quand le statut légal choisi par l'initiative pousse les partenaires vers l'un des modèles.

De la diversité des modèles et des missions sociales

Sachant que les missions sociales peuvent être très diverses, nous voudrions suggérer que, pour bon nombre d'entre elles, nos quatre modèles d'entreprise sociale permettent de rendre compte

d'une large panoplie d'initiatives identifiables sur le terrain et dans de nombreux pays, comme nous l'illustrons pour certaines missions dans le tableau 1.

Tableau 1 ici

DES PROMESSES ET DES DEFIS

Même si toutes les pratiques qu'ils désignent ne sont pas nouvelles, les concepts d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale sont manifestement dans l'air du temps et ils ne cessent de se diversifier, que ce soit dans leurs expressions organisationnelles, sectorielles, géographiques ou autres. Comme il s'agit de notions récentes, cette diversité croissante et le caractère assez ouvert de ces concepts 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, découvrent ou redécouvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques entrepreneuriales et des finalités sociales.

Saisir en profondeur les différents modèles d'entreprise permet 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 ne peut que douter de la pertinence d'un tel ordonnancement des besoins sociaux. Ce type de questionnement est 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 inhérents 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.

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 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 ? Historiquement, l'État a souvent été tenté d'endosser seul la responsabilité de l'intérêt général, même si des traditions de solidarité ou de philanthropie ont presque toujours coexisté avec des formes officielles de monopole public. La reconnaissance des complémentarités entre action publique et action associative est somme toute fort récente et d'ailleurs loin d'être aboutie dans de nombreux pays du monde, y compris en Europe occidentale. Dans ce contexte, 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, soumise à des pressions isomorphiques, 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.

BIBLIOGRAPHIE

- Austin, J. E., Leonard, B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J., (2006), "Social Entrepreneurship: It's for Corporations too", in Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press: New York, pp. 169-180.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge: London & New York.

- Borzaga, C., Galera, G. & Nogales, R. (Eds.) (2008), *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, United Nations Development Programme: Bratislava.
- Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, Vol. 1, No. 3, pp. 39-66.
- Defourny, J. & Kim, S.-Y. (2011), "Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-Country Analysis", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 86-111.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-53.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2017), "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models", *Voluntas*, Vol. 24, No. 3, pp. 1-29.
- Fici, A. (2015), "Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: a Critical Analysis from a Comparative Law Perspective", *Euricse Working Papers*, 82/15.
- Gordon, M. (2015), "A Typology of Social Enterprise Traditions", *ICSEM Working Papers*, No. 18, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project: Liege.
- Gui, B. (1991), "The Economic Rationale for the Third Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, No. 4, pp. 551-572.
- Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press: Cambridge.
- Kerlin, J. (Ed.) (2009), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Tufts University Press: Medford, MA.
- Kerlin, J. (2013), "Defining Social Enterprise across Different Contexts: A Conceptual Framework Based on Institutional factors", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 84-108.
- Laville, J.-L. & Cattani, A. D. (Eds) (2005), *Dictionnaire de l'Autre Economie*, Desclée de Brouwer : Paris.
- Nyssens, M. (Ed.) (2006), *Social Enterprise. At the Crossroad of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge: London.
- Roelants, B. (2009), *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, CECOP Publications: Brussels.
- Spear, R., Cornforth, C. & Aiken, M. (2009), "The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 247-273.
- Young, D. & Lecy, J. (2014), "Defining the Universe of Social Enterprise. Competing Metaphors", *Voluntas*, Vol. 25, No. 5, pp. 1307-1332.

Yunus, M. (2010), *Building Social Business. Capitalism that Can Serve Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs.

Pour un prolongement, voir

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

<http://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782804183028-economie-sociale-et-solidaire>

Jacques DEFOURNY

Jacques Defourny est professeur d'économie sociale et de systèmes économiques comparés à HEC Liège, école de gestion de l'Université de Liège. Il y dirige le Centre d'Économie Sociale, qu'il a fondé au début des années 1990. Il a été l'initiateur puis le premier président (2002-2010) de l'*EMES International Research Network*, un réseau qui regroupe une douzaine de centres de recherche universitaires et de très nombreux chercheurs individuels travaillant sur l'économie sociale, l'économie solidaire et l'entreprise sociale. Avec M. Nyssens (UCL), il coordonne depuis 2013 un vaste projet de recherche, le Projet ICSEM (*International Comparative Social Enterprise Models Project*), qui implique quelque 230 chercheurs de plus de 50 pays.

À côté de nombreux articles, Jacques Defourny est l'auteur ou le coordinateur d'une douzaine d'ouvrages, parmi lesquels *L'économie sociale au Nord et au Sud* (De Boeck, 1999, avec P. Develtere et B. Fonteneau), *The Emergence of Social Enterprise* (Routledge, 2001, avec C. Borzaga) et *Social Enterprise and the Third Sector* (Routledge, 2014, avec L. Hulgård et V. Pestoff). Plusieurs de ces livres ont été traduits en espagnol, italien, neerlandais, japonais, chinois et coréen.

Marthe NYSENS

Marthe Nyssens est professeure d'économie sociale à l'Economics School of Louvain et à la FOPES à l'Université catholique de Louvain. Elle est membre du Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES), et l'un des membres fondateurs et la présidente actuelle du Réseau EMES. Son travail se focalise sur les approches conceptuelles de l'économie sociale et de l'entreprise sociale et sur les liens entre ces organisations et les politiques publiques dans différents champs d'activité : services aux personnes, insertion par l'économie, communs... Son travail actuel

se concentre sur l'émergence de différents modèles d'entreprise sociale dans une perspective comparative internationale.

Elle a notamment dirigé l'ouvrage *Entreprise sociale et insertion : Une perspective internationale* (Desclée de Brouwer, 2012, avec L. Gardin et J.-L. Laville) et est l'auteure de « Économie sociale et solidaire et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle » (in *Revue Française de Socio-Économie*, 2015, avec F. Petrella) et de « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative » (in *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 2011, avec J. Defourny).