

6

L'ENTREPRISE SOCIALE

JACQUES DEFOURNY ET MARTHE NYSSENS

1. L'émergence du concept d'entreprise sociale	223
2. L'approche « EMES » de l'entreprise sociale	230
3. Les principaux modèles d'entreprises sociales	233
4. La mission sociale dans les différents modèles d'entreprises sociales	248
5. La gouvernance dans les différents modèles d'entreprises sociales	252

INTRODUCTION

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 (Borzaga *et al.*, 2008), dans la plupart des pays d'Asie de l'Est, y compris en Chine (Defourny et Kuan, 2011), ainsi qu'en Inde, en Australie, en Israël et dans plusieurs pays d'Amérique latine¹.

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 surtout, on reconnaît à ces concepts une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de souligner l'existence d'un troisième secteur, au-delà de la distinction classique entre un secteur privé à but lucratif et un secteur public, et ce, quels que soient les termes utilisés pour appréhender un tel troisième secteur : *non-profit sector*, économie sociale, économie solidaire, etc. (Borzaga et Defourny, 2001). 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 et solidaire, mais aussi par-delà les frontières de celle-ci, ce qui peut engendrer des débats très animés dans certains pays européens². Une telle perspective a été adoptée, dans une large mesure, par la Commission européenne lorsqu'elle a organisé, en novembre 2011, une grande conférence pour présenter son « initiative pour l'entrepreneuriat social » visant à « construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociale » (Commission européenne, 2011).

Aux États-Unis, l'idée d'entrepreneuriat social est apparue tout autrement, et elle recouvre aujourd'hui des acceptions très variées, qui génèrent parfois de la confusion. Dans cette région du monde, l'émergence du concept d'entreprise sociale peut être située au début des années 1990 ; le lancement, en 1993, par la Harvard Business School, de l'« initiative pour l'entreprise sociale » (*Social Enterprise Initiative*) offre l'un des repères 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.

D'une manière générale, les approches américaines se répartissent autour de deux points focaux : d'un côté, nombreux sont ceux qui insistent sur des activités commerciales

1 Un aperçu de cette diversité est fourni par les travaux menés dans le cadre d'un grand projet de recherche sur les modèles d'entreprise sociale à travers le monde, le projet ICSEM : <http://www.iap-socent.be/icsem-project>.

2 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.

prises au service d'une mission sociale ; d'autres ciblent avant tout le caractère innovant d'initiatives lancées par des entrepreneurs sociaux aux multiples talents. À leur suite, diverses fondations, comme la Schwab Foundation et la Skoll Foundation, se sont approprié l'idée selon laquelle l'innovation sociale est un élément central de l'entrepreneuriat social, et elles ont apporté leur soutien à des entrepreneurs sociaux triés sur le volet.

Très logiquement, la première grande section de ce chapitre va synthétiser les principales écoles de pensée qui, les premières, ont conceptualisé l'entreprise sociale et l'entrepreneuriat social. En les replaçant dans leurs contextes historiques respectifs, nous chercherons à saisir les spécificités plutôt américaines (ou anglo-saxonnes) et les traits proprement européens de ces notions. Ensuite, nous présenterons l'approche élaborée par le Réseau EMES, dont le principal mérite est de se situer au croisement des diverses traditions et sensibilités présentes dans l'Union européenne et d'offrir un outil d'analyse à géométrie variable. En outre, les travaux d'EMES se sont d'emblée inscrits dans le prolongement de ceux menés sur l'économie sociale et solidaire, qui est au cœur du présent ouvrage. Dans une troisième partie, nous construirons un cadre analytique permettant, au-delà de l'extrême diversité des réalités de terrain, l'identification de quatre modèles majeurs d'entreprise sociale. Dans les deux dernières parties du chapitre, nous analyserons la façon dont ces quatre modèles déclinent deux dimensions qui leur sont essentielles : d'une part, la place et les modalités de leur mission sociale au sein de leurs activités économiques et aux côtés de leurs impératifs financiers ; d'autre part, la place et le rôle des différentes parties prenantes de l'entreprise sociale, ainsi que les formes de gouvernance adoptées dans ces principaux modèles.

1. L'ÉMERGENCE DU CONCEPT D'ENTREPRISE SOCIALE

Pour clarifier les fondements conceptuels de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social, il est indispensable de ré-encadrer ces notions dans leurs contextes spécifiques, en vue de parvenir à une meilleure compréhension et de soulever des questions qui n'apparaissent pas clairement lorsque l'on se cantonne à des environnements nationaux ou régionaux spécifiques.

Il est en tout cas frappant de constater que les débats des deux côtés de l'Atlantique se sont développés suivant des trajectoires parallèles, avec très peu de connexions entre celles-ci jusqu'en 2004-2005. D'un point de vue scientifique, les premiers ponts sont l'œuvre de Nicholls (2006), de Mair *et al.* (2006) et de Steyaert et Hjorth (2006). L'on doit aussi à Kerlin (2006, 2009) des comparaisons intéressantes entre les conceptions de l'entreprise sociale dans différentes parties du monde.

1.1. *Les sources anglo-saxonnes*

Aux États-Unis, l'entreprise sociale reste un concept très large et souvent assez vaguement défini. Au demeurant, les concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et

d'entrepreneur social apparaissent assez souvent interchangeables. À la suite de Dees et Anderson (2006), il nous semble cependant pertinent de distinguer deux grandes écoles de pensée américaines : l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale (Defourny et Nyssens, 2010).

1.1.1. L'école des ressources marchandes

Selon une première génération de travaux, le concept d'entreprise sociale recouvre les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées sans but lucratif pour mieux réaliser leur mission sociale (Skloot, 1987 ; Young et Salamon, 2002). L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations « *non-profit* », lesquelles se heurtent de plus en plus fréquemment à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subventions auprès des pouvoirs publics ou des fondations (Kerlin, 2006)³.

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 non seulement mis sur l'importance des ressources marchandes, mais aussi sur un ensemble de méthodes de gestion issues du secteur privé à but lucratif (Emerson et Twersky, 1996). On est alors face à une grande variété d'initiatives développées par des sociétés commerciales classiques, allant du sponsoring et du mécénat à des formes plus innovantes, qui s'inscrivent avant tout dans des stratégies de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), mais que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social.

La notion de *social business* mise en avant par Muhammad Yunus (2010) peut être également rangée dans cette seconde génération, même si la visée sociale est ici plus radicale. Cette notion désigne les entreprises à finalité sociale qui, indépendamment de leur statut, visent à couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes et qui se focalisent 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 Bangladesh⁴. Les *social businesses* sont généralement des sociétés formées par des investisseurs puissants, mais ces propriétaires, du moins dans la version de Yunus, acceptent de ne recevoir aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de sa mission sociale.

³ Les raisons d'être et les comportements de ces organisations *non-profit* sont largement analysés dans le chapitre 3 du présent ouvrage.

⁴ Quelques autres initiatives ont été lancées par un fonds d'investissement dénommé « Danone Communities ». Le « *Global Social Business Summit* », qui est organisé chaque année, cherche à promouvoir ce modèle ou des variantes de celui-ci, en particulier parmi les dirigeants de multinationales, qui peuvent par exemple initier des partenariats avec des ONG, ces dernières apportant leur connaissance des conditions et besoins locaux ainsi que la légitimité pour apporter des réponses aux défis sociaux.

1.1.2. L'école de l'innovation sociale

Selon Dees et Anderson (2006), 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 leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux dans une perspective schumpetérienne, telle celle développée par le travail pionnier de Young (1986). Selon cette approche, les entrepreneurs sociaux sont des « agents de changement » qui mettent en œuvre de « nouvelles combinaisons » dans au moins un des domaines suivants : de nouveaux services, une nouvelle qualité de services, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux facteurs de production, de nouvelles formes d'organisations ou de nouveaux marchés.

La définition de l'entrepreneuriat social proposée par Dees 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 (social value) 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 sociaux.

Dees (1998, p. 4, notre traduction)

L'accent est ici mis 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, le cœur de métier d'Ashoka est d'identifier et de soutenir des entrepreneurs sociaux, même si elle n'a repris que plus tard l'appellation même d'entrepreneur social. Plus de 3 000 entrepreneurs sociaux ont ainsi été sélectionnés dans 90 pays en tant qu'« *Ashoka fellows* » pour bénéficier d'un encadrement rapproché sous diverses formes, y compris pour un essaimage éventuel de leurs activités. Ashoka appuie également les dynamiques de « co-création », c'est-à-dire l'émergence de solutions innovantes qui impliquent tant des acteurs du secteur public ou de l'action sociale que du monde des entreprises.

Aux États-Unis, il est généralement attendu que l'innovation sociale se propage via la croissance de l'entreprise sociale elle-même, et donc par un changement d'échelle de son activité (*scaling up*). Dans cette perspective, le soutien de fondations peut s'avérer important, à la fois par l'effet de levier produit par les apports financiers et par les stratégies davantage proactives adoptées par certaines fondations qui ont fait émerger la notion de « *venture philanthropy* » (voir encadré 1).

Les profils de certains entrepreneurs sociaux emblématiques ayant 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. De tels individus sont de plus en plus souvent présentés comme des « héros des temps modernes » (Bornstein, 2004).

Encadré 1 La *venture philanthropy*

« Le terme de *venture philanthropy* voit le jour aux États-Unis dans les années 1990, période où un bon nombre de jeunes entrepreneurs de la Silicon Valley font fortune très rapidement et souhaitent s'impliquer pour la société. Mais ils souhaitent s'impliquer différemment de leurs aînés philanthropes. Il s'agit pour eux d'appliquer au don les méthodes du capital-investissement, et plus particulièrement du capital-risque (*venture capital*). Les principes, en comparaison aux paradigmes traditionnels de la philanthropie, sont les suivants :

- L'objet du don est non pas de soutenir des projets ou programmes, mais de développer les capacités (on parle de *capacity building*) des organisations soutenues.
- Les montants donnés sont importants, avec une implication dans la durée et un degré d'engagement élevé du philanthrope. La notion de risque est aussi clé dans la *venture philanthropy* : l'idée est que c'est en prenant des risques que l'on peut espérer avoir un impact significatif, quitte à assumer plusieurs échecs.
- Le processus de sélection des bénéficiaires est approfondi et très sélectif, reproduisant les grandes étapes de la *due diligence* du capital-risque.
- Par voie de conséquence, les organisations bénéficiaires sont souvent peu nombreuses ; on évite la dispersion pour se concentrer sur le financement de quelques « champions ».
- Un autre point clé de la *venture philanthropy* est l'accompagnement extra-financier, qui est au moins aussi important que le soutien financier : l'organisation bénéficiaire est conseillée sur sa stratégie générale, son fonctionnement, ses compétences, son développement et son évaluation.

– L'évaluation, justement, est le dernier élément clé de la *venture philanthropy* : elle ne se limite pas au suivi de la consommation de la subvention et à un simple *reporting* sur les réalisations de l'organisation bénéficiaire. On vise généralement une évaluation approfondie de son impact social. » (Pache, 2016)

L'association européenne de *venture philanthropy* (EVPA) recense entre 150 et 200 fonds en Europe, qui distribuent des financements annuels moyens de 8 millions d'euros. Ces chiffres témoignent du fait que, jusqu'à présent, le phénomène est plus interpellant par les pistes qu'il trace et les débats qu'il suscite que par son ampleur quantitative. Parmi ces questionnements : comment sélectionner les organisations les plus pertinentes et légitimes ? Comment accompagner de près en préservant l'autonomie de l'organisation ? Comment mesurer son impact social ou sociétal ?

Source : Pache (2016).

1.1.3. L'entrepreneuriat social à la convergence des deux écoles

Les approches anglo-saxonnes de l'entrepreneuriat social convergent de plus en plus autour de quelques critères centraux, à la croisée de l'école des ressources marchandes et de l'école de l'innovation sociale : 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. Bien que de nombreuses initiatives d'entrepreneurs sociaux débouchent sur la création d'organisations à finalité sociale, divers travaux tendent à souligner, en effet, le fait que les frontières entre secteurs sont floues et qu'il existe des possibilités d'innovation sociale de nature entrepreneuriale également au sein du secteur privé à but lucratif tout comme dans le secteur public (Nicholls *et al.*, 2016).

Certains auteurs mettent également en avant le double – voire le triple – résultat (*double or triple bottom line* : *People, Planet, Profit* [Savitz, 2006]) ou, en d'autres termes, la création d'une valeur ajoutée mixte ou hybride (*blended value*), avec des composantes économique, sociale et environnementale intimement liées (Nicholls, 2009). Une attention croissante est portée, dans ce cadre, aux effets sociaux ou sociétaux mesurables générés par l'entreprise sociale⁵. La recherche explicite de tels impacts peut aller jusqu'à s'inscrire dans une logique de gestion de portefeuille à laquelle on ajoute, aux dimensions classiques « risque-rendement », une troisième dimension – celle d'impact social ou environnemental (Morgan, 2012). S'ouvrent alors de nouveaux marchés pour l'investissement, où les fonds sont évalués à l'aune de ces trois dimensions, avec l'espoir que cet « *impact investing* » puisse jouer un effet de levier pour diffuser l'innovation sociale à grande échelle.

1.2. Les conceptions européennes

Bien que d'origine plutôt anglo-saxonne, les conceptions de l'entreprise sociale présentées ci-dessus sont aujourd'hui relayées à travers le monde, notamment par les écoles de gestion et certaines fondations à rayonnement international. Cependant, si l'on examine le contexte européen, on s'aperçoit, parfois avec étonnement, que la notion d'entreprise sociale y est apparue tout aussi tôt qu'aux États-Unis, en premier lieu en Italie, où elle a été diffusée par une revue lancée en 1990 et intitulée *Impresa sociale*. En outre, sur le plan institutionnel, le Parlement italien a voté, dès 1991, une loi offrant un statut spécifique – celui de « coopérative de solidarité sociale » – aux entreprises sociales qui se multipliaient depuis plusieurs années en mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux. Grâce à cette forme juridique très appropriée, les initiatives entrepreneuriales à vocation sociale se sont alors développées de manière très impressionnante dans tout le pays, principalement en réponse à des besoins non ou imparfaitement satisfaits par le secteur privé à but lucratif et par l'État, surtout dans le champ des services aux personnes et de l'insertion des travailleurs défavorisés (voir l'encadré 5, ci-après, sur le statut et le développement des coopératives sociales italiennes).

Après la mise en place du statut de coopérative sociale en Italie, 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 commerciale tout en poursuivant une finalité sociale (Roelants, 2009 ; Fici, 2015). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif – tels le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) en France⁶ ou le statut de « coopérative sociale » (2006) en Pologne – alors que d'autres ne se réfèrent

5 Voir le chapitre 10, sur l'évaluation de la performance des OESS, dans le présent ouvrage.

6 Voir l'encadré 2, présentant la SCIC, dans le chapitre 2, consacré aux coopératives.

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 »⁷, et une législation instituant la *community interest company* a été votée au Royaume-Uni en 2004. Cette loi s'inscrit dans la politique du Royaume-Uni mise en place par le gouvernement de Tony Blair, qui a lancé une « Coalition pour l'entreprise sociale » et créé une « Unité entreprise sociale » pour améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays tout entier.

Dans beaucoup de pays européens, à côté de la création de nouvelles formes ou de nouveaux cadres juridiques, les années 1990 ont vu se développer des programmes publics spécifiques, ciblant le champ de l'insertion par l'activité économique. En effet, si les entreprises sociales peuvent être actives dans un large éventail d'activités, reflétant la diversité de leurs finalités sociales, un type d'entreprise sociale s'est beaucoup développé à travers toute l'Europe : les « entreprises sociales d'insertion » (en anglais, *work integration social enterprises*, ou WISE). La principale mission de ces entreprises est d'aider des travailleurs sans emploi peu qualifiés, menacés d'exclusion permanente du marché du travail, en les réinsérant dans le monde du travail et dans la société par le biais d'une activité productive (voir encadré 2). Cette présence très forte des WISE dans le paysage de l'entreprise sociale a même induit, dans certains pays, une assimilation systématique du concept d'entreprise sociale à de telles initiatives de création d'emplois.

Bien que les initiatives de terrain se soient multipliées à travers l'Europe, en s'inspirant, au début des années 1990, du modèle des coopératives sociales italiennes, le concept d'entreprise sociale en tant que tel ne s'est pas réellement répandu durant ces années. Dans la sphère académique, constatant des évolutions analogues dans divers pays, un réseau européen de chercheurs s'est constitué pour étudier « l'émergence des entreprises sociales » en Europe. Baptisé EMES, acronyme de ce thème de recherche⁸, ce réseau a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale, qui constitue aujourd'hui une référence majeure à l'échelle européenne et même, de plus en plus, au niveau mondial.

7 La SFS est en fait un statut transversal, accessible à toutes les sociétés commerciales. Il ne s'agit donc pas d'une nouvelle forme de société commerciale, totalement distincte des autres, mais d'une sorte de label, d'une qualification supplémentaire. En pratique, parmi les différentes formes juridiques de sociétés commerciales, c'est la société coopérative qui peut le plus facilement s'adapter aux conditions posées pour obtenir la qualité de « société à finalité sociale ». Mais ce statut n'a pas eu le succès escompté : moins d'un millier de SFS ont été créées en une vingtaine d'années. La raison principale en est que les avantages liés à la forme de SFS ne sont pas assez significatifs : si le statut de SFS ouvre l'accès à des aides prévues pour l'ensemble des PME, d'autres soutiens, d'une importance considérable (notamment des soutiens à l'emploi), restent réservés aux associations sans but lucratif (ASBL), ce qui limite l'incitant pour celles-ci à se transformer en SFS.

8 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. À partir de 2002, le Réseau EMES s'est constitué en association sans but lucratif de droit belge et a rassemblé en Europe une douzaine de centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels spécialisés en ces matières. Depuis 2013, il fédère aussi des centaines de chercheurs provenant de toutes les régions du monde. Pour plus d'informations sur le Réseau EMES, voir www.emes.net.

Encadré 2

La diversité des WISE en Europe

Dans l'Union européenne, une vaste recherche du Réseau EMES (Nyssens, 2006 ; Gardin *et al.*, 2012) a pu dénombrer 44 catégories différentes d'initiatives qui peuvent être considérées comme des entreprises sociales d'insertion (*work integration social enterprises*, ou WISE). Elles peuvent être classées en quatre grands groupes, sur base de critères reflétant les modes d'intégration des travailleurs :

– Le premier groupe comprend les entreprises sociales d'insertion offrant une intégration professionnelle soutenue par un subventionnement permanent. Ce groupe inclut principalement les plus anciennes formes de WISE, c'est-à-dire celles mises sur pied pour des personnes handicapées. Ces organisations existent dans la plupart des pays et visent à remédier au décalage entre la productivité requise par le marché du travail « classique » et les capacités des personnes handicapées. Ces organisations, dont la plupart sont reconnues par les pouvoirs publics, offrent des contrats de travail à durée indéterminée. On peut classer dans ce premier groupe les ateliers protégés en Irlande, au Danemark et au Portugal ainsi que les entreprises de travail adapté en Belgique. Les centres d'aide par le travail en Finlande et les ateliers sociaux en Flandre (Belgique) appartiennent également à ce grand groupe, mais ces deux types de WISE sont pratiquement les seules organisations en Europe à offrir des emplois protégés à des personnes considérées comme souffrant d'un « handicap social », et non d'un handicap mental ou physique.

– Un deuxième groupe est constitué par les WISE qui offrent des emplois permanents autofinancés – c'est-à-dire économiquement viables à moyen terme – à des personnes en difficulté importante sur le marché du travail. Dans une étape initiale, des subventions publiques peuvent être octroyées pour compenser le déficit de productivité du groupe-cible. Ces subventions sont temporaires et décroissent progressivement. Après cette période de soutien public, les WISE doivent payer les travailleurs en insertion sur la base de ressources propres, essentiellement marchandes. Ces initiatives incluent notamment les entreprises communautaires et les entreprises sociales au Royaume-Uni ainsi que certains types de coopératives en Allemagne. Dans la plupart des cas, elles offrent des contrats à durée indéterminée, mais la contrainte de rentabilité est généralement plus forte que dans tout autre type de WISE.

– Un troisième groupe important est constitué par les WISE qui visent principalement à (re)socialiser les personnes par le biais d'activités productives. On peut, à titre d'exemples, citer les centres d'adaptation à la vie active (CAVA) en France, les centres d'emploi protégé en Espagne, et les coopératives sociales en Suède. Ces WISE visent un public de travailleurs particulièrement fragilisés. L'activité est alors « semi-informelle », dans le sens où le travail ne fait pas l'objet d'un véritable contrat de travail, mais plutôt d'un statut protégé (par exemple, les travailleurs sont nourris et généralement logés en échange de leur travail). Le bénévolat est relativement important et les ressources du marché restent assez limitées.

– Le quatrième groupe – le plus important, d'un point de vue quantitatif, en Europe – comprend les entreprises sociales offrant une expérience de travail transitoire (emploi « sas ») ou une formation par le travail. Même si elles partagent toutes un objectif commun, à savoir aider les travailleurs en insertion à trouver un emploi sur le marché du travail « classique », ces entreprises sont parfois très différentes quant à la manière dont elles

poursuivent ce but. Les entreprises de formation par le travail belges, par exemple, offrent une formation qualifiante sous forme de stage, tandis que les entreprises d'insertion françaises offrent un véritable emploi pour une durée d'un an. Cette diversité se manifeste également en termes de mobilisation des ressources : certaines de ces WISE s'appuient presque exclusivement sur des subventions ; à l'inverse, d'autres sont pratiquement indépendantes de tout soutien public. L'importance du bénévolat varie également fortement. La plupart des contrats de travail ou de stage sont des contrats à durée déterminée.

Finalement, il convient de noter que certaines WISE sont difficiles à classer dans un de ces quatre groupes principaux, car elles mettent en œuvre simultanément différents modes d'insertion pour des groupes-cibles variés. C'est le cas des coopératives sociales de type B en Italie, des régies de quartier en France, des entreprises d'insertion en Région wallonne et de certaines organisations d'insertion en Suisse.

2. L'APPROCHE « EMES » DE L'ENTREPRISE SOCIALE

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 management), 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.

Dès 1996, le Réseau EMES s'est attelé à construire un « idéal-type » (au sens de M. Weber), c'est-à-dire un modèle abstrait qui aide à comprendre ce qu'est une entreprise sociale (et non un idéal à atteindre) à partir des principales caractéristiques observées dans les initiatives émergentes d'entrepreneuriat social à travers l'Union européenne, sans prétendre que ces caractéristiques se retrouvent toujours et parfaitement dans toutes les entreprises sociales.

En outre, les chercheurs d'EMES ont d'emblée fait l'hypothèse que ce nouvel entrepreneuriat social désignait non seulement des créations *ex nihilo* de nouvelles organisations, mais pouvait aussi refléter de nouvelles dynamiques à l'œuvre au sein d'organisations existantes, en particulier dans l'économie sociale et solidaire.

Les caractéristiques retenues par le Réseau EMES pour définir son idéal-type d'entreprise sociale ont d'abord été présentées en deux sous-ensembles : d'une part, quatre indicateurs de nature économique ; d'autre part, cinq indicateurs de nature sociale (Defourny, 2001, pp. 16-18). Cependant, dans une perspective comparative, il est ensuite apparu plus approprié de présenter ces mêmes indicateurs en trois sous-ensembles, pour souligner une troisième dimension essentielle : celle des modes de gouvernance spécifiques à l'entreprise sociale idéal-typique d'EMES (Defourny et Nyssens, 2013).

2.1. Les indicateurs de la dimension économique

Pour appréhender le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, trois éléments majeurs ont été retenus :

Une activité continue de production de biens 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 associatives traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution de fonds (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens ou la prestation de services.

Un niveau significatif de prise de risque économique

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

Un niveau minimum d'emploi rémunéré

Tout comme les organisations associatives 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.

2.2. Les indicateurs de la dimension sociale

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

Un objectif explicite de service à la communauté

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté 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 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 collective peut se combiner avec un leadership exercé par une ou plusieurs personnes.

Une limitation de la distribution des bénéfices

Les entreprises sociales sont souvent des organisations de type associatif, qui ne peuvent distribuer leurs bénéfices éventuels à leurs membres ou à leurs dirigeants. Elles peuvent aussi 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 la maximisation du profit.

2.3. Les indicateurs de la structure de gouvernance

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 base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics, mais elles ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations privées (fédérations, entreprises privées...). Elles ont le droit et la capacité 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 en fonction d'éventuelles participations au capital. Même si les propriétaires du capital ont évidemment leur mot à dire, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité

La représentation et la participation des usagers ou des clients ainsi que l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est d'ailleurs de promouvoir des dynamiques démocratiques au niveau local.

À travers ces neuf indicateurs, on reconnaîtra aisément des caractéristiques habituelles des organisations d'économie sociale et solidaire, qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales (Borzaga et Defourmy, 2001).

Soulignons encore que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir parfaitement pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale. D'ailleurs, ces caractéristiques ne se retrouvent pas toutes au même degré et certaines sont même parfois absentes dans les entreprises sociales analysées par le Réseau EMES. Il faut donc voir cet idéal-type comme une grille analytique, un outil analogue à une boussole qui pointe vers l'étoile polaire, non pas pour suggérer à tous de marcher plein Nord, mais pour offrir un point de référence et permettre de se repérer. Dans la vaste galaxie des entreprises de toutes sortes, cette boussole permet aussi d'identifier des constellations d'étoiles particulières, c'est-à-dire des groupes d'entreprises sociales plus proches les unes des autres, car partageant davantage de traits communs dans ce grand espace à trois dimensions principales. On verra plus loin que ces constellations peuvent être vues comme constituant quelques modèles bien distincts d'entreprises sociales.

Notons enfin que, par rapport aux conceptions anglo-saxonnes de l'entreprise sociale, l'approche EMES présente des convergences certaines, mais aussi des divergences significatives qu'il nous faudra discuter, notamment quant à la gouvernance et à la prise de risque économique (Kerlin, 2006 ; Defourmy et Nyssens, 2010). Pour l'instant,

soulignons encore son ancrage dans les réalités de l'économie sociale et solidaire, que l'on présente souvent comme le troisième grand secteur des économies contemporaines. Aussi, c'est très logiquement que nous allons nous inspirer d'une théorisation de ce tiers-secteur pour faire un pas de plus vers l'identification, non plus d'écoles de pensée, mais des principaux modèles concrets d'entreprises sociales.

3. LES PRINCIPAUX MODÈLES D'ENTREPRISES SOCIALES

3.1. *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 ce tiers-secteur, d'organisations d'intérêt mutuel et d'organisations d'intérêt général⁹. 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 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)¹⁰. Le caractère « résiduel » fait référence au fait que ces droits ne sont pas assignés de façon contractuelle. Les droits de contrôle résiduel sont donc les droits de contrôle qui n'ont pas été assignés par la loi ou par contrat à d'autres parties prenantes (les managers de l'entreprise en particulier)¹¹. 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 du tiers-secteur, 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 traditionnelles¹². Pour qu'une organisation appartienne au tiers-secteur, il faut aussi que le droit au contrôle résiduel ne soit

9 Nous reprenons ici, mais de façon plus synthétique, les éléments essentiels d'une théorisation déjà présentée dans le chapitre 1 du présent ouvrage.

10 Voir aussi le chapitre 9, sur la gouvernance, dans le présent ouvrage.

11 Nous faisons bien sûr référence ici à la situation – courante dans les grandes entreprises capitalistes – dans laquelle les managers ne sont pas les propriétaires.

12 Les investisseurs sont ceux qui détiennent des parts de capital et sont principalement ou exclusivement intéressés par le retour financier global sur ce capital. En étendant cette logique, un propriétaire individuel, même s'il travaille dans son entreprise en plus d'en détenir le capital, peut aussi être considéré comme un investisseur détenant les deux types de droits.

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 le tiers-secteur 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 contrôle¹³. 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 du tiers-secteur, 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 peuvent inclure 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.¹⁴

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)¹⁵. 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

13 Dans ce cas, les membres considèrent l'activité productive comme la raison d'être même de l'organisation. C'est également vrai pour les membres des coopératives : bien qu'ils 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.

14 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 au tiers-secteur.

15 Le chapitre 1 du présent ouvrage a lui aussi suggéré une représentation des différents types d'acteurs économiques à partir d'un triangle, notamment pour montrer comment les organisations du tiers-secteur combinent souvent des ressources provenant d'échanges sur le marché, de la redistribution et de la réciprocité. Notre position ici est significativement différente, dans la mesure où la distinction majeure que nous établissons porte sur les principes d'intérêt (mutuel, général et capitaliste) en tant que principaux moteurs qui permettent de comprendre les différents modèles d'entreprises sociales.

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 « entreprises à but lucratif ») détenues par des actionnaires/investisseurs. Toutefois, celles-ci développent parfois des stratégies de responsabilité sociale ou sociétale (RSE) à travers lesquelles elles manifestent une préoccupation pour certaines questions d'intérêt général, qui amènera dans ces cas-là à les situer un peu plus haut sur le côté droit du triangle.

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 ne 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 similaire¹⁶.

Dans les entreprises capitalistes, par contre, la perception de dividendes aussi élevés que possible et l'augmentation de la valeur des actions sont les principaux objectifs poursuivis par les actionnaires. Dans le cas des grandes entreprises cotées en bourse, les investisseurs peuvent même considérer les activités de production comme un simple outil au service d'un rendement maximum de leurs actions, y compris parfois avec un horizon temporel de court terme. Il en va souvent différemment avec bon nombre de petites et moyennes entreprises : bien qu'elles soient elles aussi de type capitaliste, ces PME, et en particulier les entreprises familiales, peuvent équilibrer de façon bien différente la recherche du profit et la réalisation d'objectifs non financiers (Zellweger *et al.*, 2013). Une telle logique se représentera par une position plus ou moins éloignée du sommet inférieur droit.

3.2. Le recours au marché et l'hybridation des ressources

Une bonne partie de la littérature et des discours sur l'entreprise sociale présentent comme une caractéristique distinctive des entreprises sociales leur recours à des activités marchandes. La définition la plus concise, mais pas la plus pertinente, de l'entreprise sociale est sans doute celle qui la décrit comme « une solution marchande à un problème social ». En outre, lorsqu'il s'agit, dans les faits, d'identifier des entreprises sociales, bon nombre

¹⁶ 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.

d'observateurs prennent en considération la proportion de ressources marchandes : certains exigent ainsi qu'au moins 50 % des ressources proviennent de ventes sur le marché¹⁷.

Une telle approche est souvent éloignée des réalités de terrain, et elle n'est en outre pas partagée par toutes les écoles de pensée sur l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale (voir encadré 3). Cependant, la question du modèle économique et du degré de dépendance vis-à-vis du marché est une question centrale du débat, et nous ne voulons certainement pas faire l'impasse sur ce point.

C'est pourquoi nous avons tracé deux lignes en pointillés à travers notre triangle : elles nous permettent de prendre en compte diverses combinaisons de ressources (ressources marchandes, subventions publiques, dons...) et d'établir une distinction entre les situations dans lesquelles les ressources marchandes dominent, celles dans lesquelles le financement est principalement public, et celles dans lesquelles un modèle économique hybride est privilégié pour mieux équilibrer la mission sociale et la viabilité financière de l'organisation (voir schéma 1). 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.

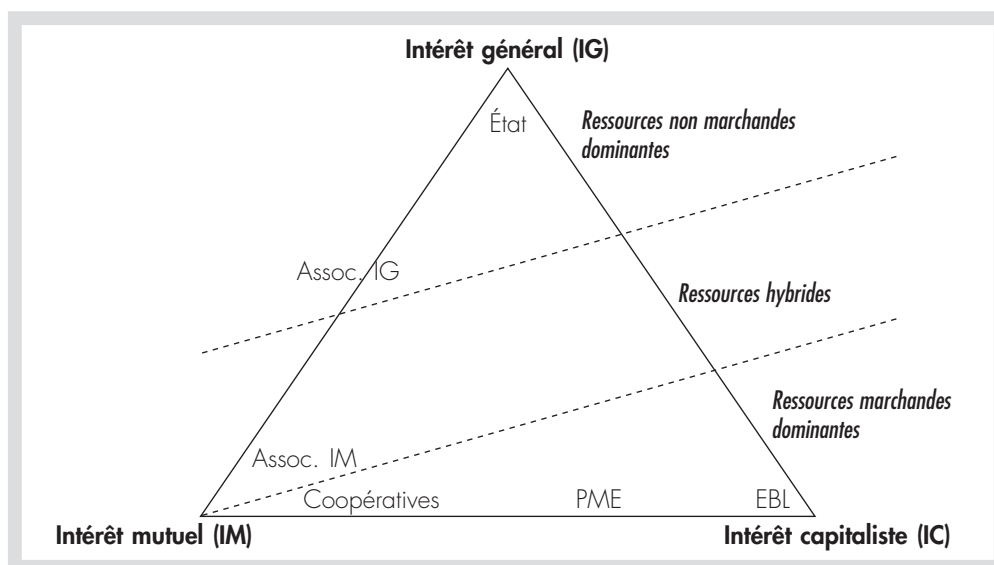


Schéma 1
Principes d'intérêt et hybridation des ressources

¹⁷ Plusieurs enquêtes ont été réalisées au Royaume-Uni en prenant cette proportion de 50 % comme critère central.

Encadré 3

Les différentes conceptions du risque économique

Pour l'école des ressources marchandes, le degré d'autofinancement par le produit des ventes est considéré comme une dimension majeure, voire comme l'axe principal pour un ordonnancement des initiatives au sein du 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).

L'opinion publique a également tendance à associer le concept de risque économique à une dépendance à l'égard de recettes provenant de ventes sur un marché. Il importe cependant 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, pour une entreprise, à offrir des biens ou des services sur un marché, indépendamment du statut de cette entreprise et de son mode de financement » (Cour de Justice de la Commission européenne, 1991). Il est certes question de marché, mais le financement et donc le risque de l'entreprise peuvent être liés à une pluralité de ressources.

Selon le Réseau de recherche EMES, la présence d'un risque économique ne signifie pas que l'entreprise sociale doive parvenir à la viabilité économique par les seuls revenus du marché. Au contraire, les ressources de l'entreprise sociale ont souvent un caractère hybride : ressources générées par des activités commerciales, mais aussi subsides publics ou travail bénévole et dons soutenant la mission sociale. Cette conception semble être partagée dans une large mesure par l'école de l'innovation sociale. En effet, selon Dees (1998), 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 autrement, et 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 adéquates et nécessaires à la poursuite de sa mission.

Cependant, il convient de souligner que, dans la mesure où les approches anglo-saxonnes de l'entrepreneuriat social convergent, aujourd'hui, autour de quelques critères centraux, dont la mobilisation de recettes marchandes et de méthodes de gestion inspirées du monde des affaires, la divergence entre l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes quant à la conception du risque économique ne doit pas être surestimée.

3.3. Des trajectoires institutionnelles générant des modèles d'entreprises sociales

En nous appuyant à la fois sur la construction théorique de Gui et sa distinction entre intérêt mutuel et intérêt général et sur les types de ressources auxquelles ont recours les entreprises sociales, nous sommes maintenant 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 2) peuvent être décrites de la façon suivante :

- 1) Leurs « points de départ » sont les *types organisationnels initiaux* définis et situés selon les trois « principes d'intérêt » dans le triangle ci-avant (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, 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 ou une stratégie qui accorde davantage d'importance à *l'intérêt général*. Une telle évolution est représentée par des flèches pointant vers le haut, dans le schéma 2, ou, alternativement,
 - 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* afin de compléter leurs ressources existantes. Cette évolution est représentée par des flèches, pointant vers le bas, dans le schéma 2. 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 et sont donc potentiellement évolutifs.

Comme le montre le schéma 2, nous identifions six trajectoires institutionnelles principales, dont on va voir qu'elles débouchent sur quatre modèles majeurs d'entreprises sociales.

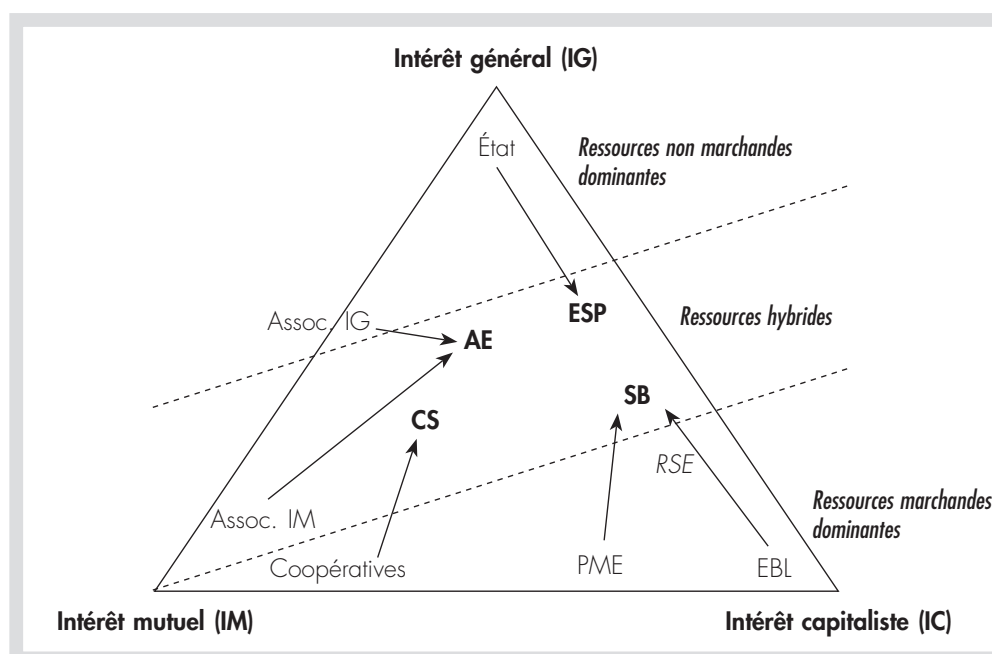


Schéma 2
Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales

En d'autres termes encore, le cadre analytique ci-dessus nous conduit à soutenir que la grande majorité des profils d'entreprises sociales peuvent être ramenés à quatre grands modèles.

3.3.1. Le modèle associatif entrepreneurial (AE)

Quoique pouvant résulter de deux trajectoires associatives différentes, les entreprises sociales du modèle « associatif entrepreneurial » incluent avant tout les associations d'intérêt général (« Assoc. IG ») qui développent des activités commerciales – de quelque type qu'elles soient – générant des revenus pour compléter leurs autres ressources (subventions publiques, dons, volontariat...) et soutenir ainsi leur mission sociale. Ceci correspond, au sein des écoles de pensée sur l'entreprise sociale, aux discours de la première heure de l'école des ressources marchandes.

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

- toute activité commerciale (par exemple, un magasin géré par et dans le cadre d'une organisation caritative) dont les bénéfices soutiennent la mission sociale ;
- toute filiale mise sur pied par une association pour développer une activité commerciale et générer des bénéfices revenant à l'association-mère ;
- toute activité marchande développée par une association et liée à sa mission, comme les activités de production, dans diverses branches d'activité, menées par

des entreprises sociales d'insertion et qui visent à la fois la vente de biens ou de services et la formation des travailleurs en insertion.

La diversité de ces stratégies suggère que la nature et la place d'une activité commerciale peuvent varier fortement d'une entreprise sociale à une autre (voir encadré 4).

Encadré 4

Quelles relations entre l'activité productive et la mission sociale ou sociétale ?

Pour l'école des ressources marchandes, l'activité commerciale est souvent considérée comme une simple source de revenus 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 son essence, pourvu que cette activité génère des recettes qui permettent de financer la mission sociale. Il est d'ailleurs fréquent qu'une organisation *non-profit* 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. Dans de telles circonstances, il est même courant que ce soit cette seconde structure seule qui soit désignée comme entreprise sociale.

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 et 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, etc. 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 tels biens ou services représente la raison d'être de l'entreprise sociale.

On peut synthétiser la diversité des situations à l'aide d'une typologie proposée par Alter (2007). Dans certains cas, l'activité commerciale de l'entreprise sociale est centrale, car elle est un support essentiel de la mission sociale (« *mission-centric* »). Dans d'autres cas, l'activité commerciale n'est pas organiquement reliée à cette mission, mais elle assure des ressources financières qui soutiennent la mission sociale de l'entreprise ou d'une organisation parente (« *mission-unrelated* »). Enfin, l'activité peut à la fois être liée à la mission sociale de l'organisation et générer des profits pour soutenir cette mission, par exemple à travers la commercialisation d'un service auprès d'une population plus large que le groupe cible visé par la mission sociale (« *mission-related* »).

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. Comme nous l'avons vu précédemment, certaines associations conjuguent la poursuite des intérêts de leurs membres avec des préoccupations pour une communauté plus large. Par exemple, les clubs de sport, les mouvements de jeunesse et autres clubs de loisirs fonctionnent pour leurs membres, mais ils peuvent évoluer et étendre leur action à une communauté plus large pour contribuer par exemple à une plus grande cohésion sociale dans des quartiers défavorisés.

3.3.2. Le modèle de « coopérative sociale » (CS)

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

Les coopératives sont d'abord et avant tout des entreprises d'intérêt mutuel, détenues et contrôlées (de façon démocratique) par leurs membres pour leurs propres intérêts non capitalistes. Une façon d'appréhender la nature spécifique des coopératives est d'identifier la « double qualité » de leurs membres, qui sont impliqués à la fois en tant qu'« associés » (copropriétaires) de l'entreprise et en tant qu'« utilisateurs », c'est-à-dire en tant que consommateurs ou usagers achetant les biens ou services produits par la coopérative (dans les coopératives de consommation, les coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives d'assurance, les coopératives de logement, etc.), en tant que fournisseurs/producteurs utilisant la coopérative pour transformer et vendre leur production (en particulier dans les coopératives de producteurs agricoles), ou en tant que travailleurs employés par la coopérative qu'ils contrôlent (coopératives de travail)¹⁸.

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

Les coopératives sociales peuvent n'inclure qu'une seule catégorie de parties prenantes (*single-stakeholder co-operatives*), lorsque tous les membres partagent un intérêt mutuel tout en contribuant simultanément à un intérêt général qui n'est pas simplement fortuit. Dans les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable, par exemple, les membres recherchent des énergies de meilleure qualité et à meilleur prix pour eux-mêmes, mais une telle production comporte également en elle-même une contribution au développement durable, qui constitue clairement un défi sociétal. Comme suggéré par les premiers travaux du Réseau EMES, les contributions de ce type, que les économistes désignent sous le terme d'externalités positives lorsqu'elles ne sont pas volontairement recherchées, sont

18 Voir le chapitre 2, sur les coopératives, dans le présent ouvrage. Cette double qualité n'est bien sûr pas sans rappeler les catégories dominante et bénéficiaire de Gui (1991) lorsqu'elles se confondent.

poursuivies pour elles-mêmes par les entreprises sociales, qui leur accordent une valeur explicite (Laville and Nyssens, 2001)¹⁹.

Les coopératives sociales peuvent également n'inclure qu'une seule catégorie de parties prenantes lorsque leur mission sociale vise leurs propres membres. C'est par exemple le cas des coopératives de travailleurs sud-américaines, mises sur pied au sein de l'« économie populaire » par des personnes pauvres afin de créer leur propre emploi. De même, lorsque des femmes africaines pauvres fabriquant des objets artisanaux ou produisant des denrées alimentaires de base se rassemblent pour vendre ces produits par le biais d'une coopérative, elles constituent également un type unique de parties prenantes, qui est simultanément le groupe-cible de la coopérative : l'intérêt mutuel des membres inclut une véritable mission sociale, à savoir l'amélioration des revenus et des conditions de vie des membres et de leurs familles, qui sont particulièrement vulnérables.

Mais beaucoup de coopératives sociales sont plutôt des organisations à parties prenantes multiples (*multi-stakeholder organizations*)²⁰. C'est par exemple le cas des coopératives agricoles 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. Les coopératives sociales d'insertion par le travail en Italie offrent un autre exemple : dans ces coopératives, les membres du personnel, les travailleurs en insertion (inscrits dans un processus d'acquisition de compétences professionnelles) et les volontaires sont tous invités à devenir membres (voir l'encadré 5, sur les coopératives sociales en Italie). 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. Par exemple, une association peut, dans un premier temps, rassembler des parents d'enfants porteurs d'un handicap en vue de s'entraider et d'organiser des activités en commun ; ensuite, une telle association peut évoluer vers la création d'une coopérative sociale à parties prenantes multiples, impliquant les parents, des professionnels et des volontaires afin de créer une entreprise offrant des emplois protégés à leurs enfants devenus adultes. À travers une telle dynamique, la dimension productive et économique de l'initiative associative se trouve clairement renforcée, et sa dimension participative est maintenue – et même élargie – par le modèle coopératif.

19 La plupart des entreprises de tous types produisent des externalités positives, mais les entreprises à but de lucre ne les internalisent généralement pas – c'est-à-dire qu'elles ne les intègrent pas dans leurs objectifs explicites, ni dans leurs systèmes de comptabilité ou leurs comptes annuels. Elles restent des effets induits de l'activité économique et non recherchés en tant que tels.

20 De telles organisations sont aussi largement évoquées dans le chapitre 9, sur la gouvernance.

Encadré 5

Les coopératives sociales italiennes

C'est au cours des années 1960 qu'apparaissent en Italie les toutes premières initiatives développant des activités de solidarité dans le domaine des services à la personne. Ces initiatives voient le jour grâce à l'impulsion de citoyens soucieux de répondre, au niveau local, à des besoins sociaux que ni l'État, ni le marché ne satisfont : insertion socio-professionnelle de personnes handicapées, réinsertion des toxicomanes, assistance aux mineurs ayant des difficultés familiales et aux personnes sans domicile fixe, etc. Progressivement, le développement de ces initiatives rend nécessaire le recours à des salariés, en complément à l'engagement des bénévoles. Le vigoureux mouvement coopératif italien se montre alors capable d'accueillir ces émergences pour développer de nouvelles organisations selon l'éthique coopérative dans le domaine des services sociaux. Durant presque 20 ans, ces « coopératives sociales » se développent sans cadre juridique propre, en adoptant le statut coopératif traditionnel.

La reconnaissance légale de la coopération sociale date de novembre 1991, avec la loi 381 qui prend acte de et légitime le statut de coopérative sociale tel qu'il s'était forgé de façon autonome. Ce statut est articulé selon deux types : la loi distingue les coopératives qui gèrent des services sociaux, de santé ou éducatifs (coopératives sociales de type A) et celles qui exercent des activités d'insertion professionnelle pour les personnes défavorisées (coopératives sociales de type B). Elle reconnaît en outre :

- que ces coopératives poursuivent « l'intérêt général de la communauté, en vue de la promotion humaine et de l'intégration sociale des citoyens » (art. 1) ;
- que les personnes engagées au seul titre de bénévoles peuvent être membres (art. 2) ;
- que les coopératives sociales entretiennent des rapports privilégiés avec les administrations publiques (art. 5) ;
- que les coopératives sociales ont droit à certains avantages fiscaux (art. 4).

Aujourd'hui, les coopératives de type A offrent de nombreux services : aide à domicile, maisons de repos, crèches, communautés thérapeutiques, etc. Le public cible varie suivant le secteur d'activité : personnes âgées, mineurs d'âge, personnes handicapées, toxicomanes, malades psychiatriques, immigrants, etc.

Les coopératives de type B sont engagées dans l'agriculture, l'entretien des espaces verts, les services de nettoyage et d'assainissement de l'environnement, la blanchisserie, la menuiserie, l'informatique, etc. Ces activités sont effectuées par le personnel de la coopérative, composé de travailleurs « ordinaires » et de travailleurs « défavorisés » (personnes handicapées physiques et mentales, patients psychiatriques, toxicomanes, détenus bénéficiant de mesures alternatives ou adultes précarisés). La loi impose qu'au sein de ces coopératives, les personnes en insertion représentent un minimum de 30 % du personnel salarié. En 2011, on comptait en Italie 11 264 coopératives sociales, dont un tiers environ de type B. On estime à 365 000 le nombre de travailleurs rémunérés, dont 30 000 sont des travailleurs en insertion dans les coopératives de type B. On dénombre 31 000 bénévoles et environ 6 millions d'usagers. Le chiffre d'affaires annuel global des coopératives sociales est de l'ordre de 11 milliards d'euros.

Sources : ISTAT (2011) et Euricse (2013).

Deux remarques finales peuvent être faites à propos du modèle de coopérative sociale. Tout d'abord, les principes coopératifs sont parfois mis en œuvre par des entreprises sociales qui ne sont pas formellement constituées en tant que coopératives. En fonction des législations en vigueur, d'autres formes légales peuvent s'avérer proches du statut coopératif, même si elles s'en différencient d'un strict point de vue juridique. Ainsi, dans les pays en développement, de nombreuses initiatives productives avec des objectifs prioritairement sociaux sont développées au niveau local d'une façon coopérative, bien qu'elles restent dans le secteur informel. Dans tous les contextes de ce type, il est plus réaliste de parler d'« entreprises sociales de type coopératif ».

Deuxièmement, et plus fondamentalement, notons qu'au-delà du principe coopératif appelant à un « engagement envers la communauté », un autre principe coopératif souligne une « adhésion volontaire et ouverte », ce qui signifie que « les coopératives sont [...] ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et (prêtes à) accepter les responsabilités de membres, sans aucun type de discrimination » (ACI)²¹. Lorsqu'il est techniquement facile et très peu coûteux de devenir membre, la frontière entre l'intérêt mutuel et l'intérêt général ne doit pas être surestimée. Les pharmacies coopératives illustrent bien ce propos : dans plusieurs pays de l'UE, elles sont parvenues à fournir des médicaments à meilleur prix que leurs concurrentes, et ce, en distribuant une partie de leurs bénéfices à leurs membres-clients sous la forme d'une « ristourne coopérative ». Étant donné que l'acquisition de la qualité de membre supposait simplement d'acheter une part de coopérateur à un prix très bas, ces pharmacies ont conquis des parts de marché croissantes, grâce à l'adhésion de nouveaux « membres-clients », et elles ont ainsi étendu leurs « avantages coopératifs » à une communauté sans cesse élargie. Par conséquent, bien qu'elles soient toujours identifiées comme des coopératives d'intérêt mutuel, le profil de ces pharmacies est devenu *de facto* assez proche de celui de « coopératives sociales ».

3.3.3. 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 (*mission-driven business*), est devenue dominante au sein des écoles de commerce, des sociétés de consultance, des départements de RSE des grandes sociétés multinationales et de diverses fondations qui encouragent l'adoption des méthodes de gestion de l'entreprise privée (et pas uniquement des solutions marchandes) comme moyen pour répondre plus efficacement aux problèmes sociaux.

Lorsqu'elle est initiée par des entreprises à but lucratif, la dynamique de l'entrepreneuriat social consiste en un mouvement de celles-ci vers l'intérêt général. Dans ce modèle d'entreprise sociale, il s'agit alors de viser en même temps et d'équilibrer des résultats financiers et des résultats sociaux, voire aussi environnementaux (*double/triple bottom line*). Comme suggéré dans le schéma 2, 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.

21 <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Site consulté en septembre 2016.

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

Comme nous l'avons vu plus haut, la définition du *social business* par M. Yunus implique des conditions plus strictes : les entreprises sociales sont supposées couvrir tous leurs coûts grâce à leurs ressources marchandes, et les investisseurs 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 spécifique du modèle, plus vaste à nos yeux, du *social business*.

D'autres auteurs sont beaucoup moins exigeants et considèrent bon nombre de – voire la plupart des – activités initiées par les entreprises à but lucratif pour affirmer leur responsabilité sociale d'entreprise comme faisant partie de l'éventail d'initiatives qui forment le large spectre de l'entrepreneuriat social (Boschee, 1995 ; Austin, 2000). 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 » dans l'immense spectre des initiatives liées à la RSE.

3.3.4. 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 »²² peuvent émerger comme des « *spin-offs* » du secteur public. Dans le cadre des politiques de développement local visant des zones urbaines défavorisées, par exemple, les pouvoirs publics locaux peuvent prendre l'initiative de mettre sur pied des entreprises sociales visant à stimuler des efforts de revitalisation économique. Ils peuvent aussi lancer et rester ensuite impliqués dans la gestion d'entreprises sociales d'insertion ciblant des demandeurs d'emploi en grande difficulté. Une autre voie de développement initiée par les pouvoirs publics vise le transfert de la fourniture de certains services sociaux à de nouvelles entreprises sociales, ou la transformation en entreprises sociales de certaines branches de l'administration locale qui fournissent des services. Ce qui est en jeu dans tous ces cas est une forme de « reconfiguration » ou d'« externalisation » de services publics sous la forme organisationnelle d'entreprises sociales, avec l'objectif déclaré d'améliorer et d'innover dans la fourniture des services, mais aussi en vue de limiter la taille de l'État et de réduire les dépenses publiques (Gordon, 2015).

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 (Ungerson et Yeandle, 2007) ou de chèques-services (Bode *et al.*, 2011) ; l'État aide alors à « solvabiliser » la demande de services par les individus et leurs familles (Shutes et Chiati, 2011). 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.

3.3.5. 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 2. 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

22 L'adjectif « parapublic » est choisi ici pour souligner une grande proximité avec le secteur public au sens strict. Selon les cas, il pourrait tout autant signifier « quasi-public » ou « semi-public ».

Encadré 6

La trace des écoles de pensée dans le schéma des quatre grands modèles

Le triangle que nous avons construit (voir schéma 2) porte clairement la trace des écoles de pensée que nous avons répertoriées dans les deux premières sections de ce chapitre. L'école des ressources marchandes a forcément inspiré la division du triangle par les deux lignes en pointillés, qui suggèrent des degrés variables de financement par des ventes sur le marché. De plus, la première génération de cette école, qui souligne la recherche de recettes commerciales par les associations, se retrouve clairement dans la trajectoire qui mène au modèle « associatif entrepreneurial » (AE). Quant à la seconde génération de cette même école, elle se retrouve dans plusieurs trajectoires qui suggèrent qu'une mission sociale soutenue par des ressources marchandes peut aussi prendre corps au sein d'entreprises de toutes sortes, qu'elles soient de type capitaliste – menant alors à un « *social business* » (SB) – ou d'origine étatique – menant à une « entreprise sociale parapublique » (ESP). Quant à l'approche EMES, qui souligne des modes de gouvernance participatifs, elle est clairement cousine des modèles associatif (AE) et coopératif (CS).

Est-ce à dire que l'école de l'innovation sociale n'a pu être prise en compte et qu'elle est absente de notre schéma ? Admettons en première instance qu'il serait difficile d'ajouter visuellement une troisième dimension aux deux qui structurent déjà le schéma : les principes d'intérêt et la *resource mix*. Et pourtant, nous pouvons affirmer que l'innovation sociale est bien présente dans le triangle, et ce, de deux manières complémentaires. Tout d'abord, toutes les flèches dans le schéma 2 peuvent être vues comme reflétant de l'innovation au sens de Schumpeter (1934, p. 66), c'est-à-dire de nouveaux produits ou une nouvelle qualité de produit, de nouvelles méthodes d'organisation de la production ou encore de nouveaux facteurs de production. En effet, les innovations d'entreprises sociales sont faciles à identifier dans le champ des services aux personnes, dans l'insertion par le travail, la protection de l'environnement, la collecte et le recyclage des déchets, etc. De tels nouveaux biens ou services induisent eux-mêmes souvent des changements dans les modes organisationnels et les processus de production.

Ensuite, si l'on s'attarde à présent aux directions des flèches-trajectoires, on peut aisément soutenir que celles orientées vers le haut incarnent des innovations que l'on peut qualifier de « sociales », car elles visent à servir l'intérêt général de la société dans son ensemble ou bien des groupes-cibles défavorisés.

Enfin, notons encore qu'un courant important de la littérature sur l'innovation sociale soutient l'idée que celle-ci comporte deux composantes supplémentaires : des relations nouvelles ou reconfigurées entre groupes sociaux et une dynamique d'*empowerment* des personnes concernées (Moulaert *et al.*, 2013). Ce sont d'ailleurs là des dimensions assez naturellement incorporées dans les modèles associatif et coopératif, et qui trouvent donc surtout leur place dans la partie inférieure gauche du schéma 2 (Defourny et Nyssens, 2013)²³.

23 Voir également le chapitre 11, sur l'innovation sociale, dans le présent ouvrage.

cependant 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.

Pour conclure quant à l'identification des quatre modèles majeurs d'entreprises sociales, 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. Nous notons simplement ici que les partenariats peuvent parfois 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. Dans d'autres cas, les partenariats sont des arrangements provisoires, visant à mieux répondre aux défis sociaux à court terme, par exemple dans des contextes faisant suite à des catastrophes naturelles. Bien sûr, il existe aussi d'autres circonstances, dans lesquelles la nature hybride d'une entreprise sociale est devenue « organique » et empêche une classification claire. Dans ces cas, nous postulons néanmoins qu'il est plus riche, d'un point de vue analytique, d'appréhender cette hybridité à l'aide des outils décrits ci-dessus que d'ajouter, comme le font d'autres typologies (Young et Lecy, 2014) une catégorie d'hybrides dans laquelle seraient classés tous les cas résiduels.

4. LA MISSION SOCIALE DANS LES DIFFÉRENTS MODÈLES D'ENTREPRISES SOCIALES

La plupart des approches de l'entreprise sociale dans la littérature, voire leur totalité, partagent la vision selon laquelle les entreprises sociales conjuguent une dynamique entrepreneuriale visant la fourniture de biens ou de services avec la primauté d'une mission sociale. Pour Nicholls (2006, p. 13, notre traduction), « la primauté de la mission sociale sur tous les objectifs organisationnels est la première caractéristique fondamentale d'une entreprise pouvant être qualifiée d'entreprise sociale ». Dees (1998, p. 2, notre traduction) soutient également que « pour les entrepreneurs sociaux, la mission sociale est explicite et centrale ». Pour Chell (2007), c'est le caractère central de la mission sociale qui distingue les entreprises sociales des entreprises à but lucratif. Pour toutes les écoles de pensée, « l'objectif explicite de service à la communauté ou la création de valeur sociale représente la mission centrale de l'entrepreneuriat social et des entreprises sociales » (Defourny et Nyssens, 2010, p. 44).

Ceci étant à nouveau souligné, encore faut-il faire droit à la grande diversité des missions sociales qui peuvent être poursuivies. En effet, une mission peut être considérée comme « sociale » pour diverses raisons, que l'on peut classer en trois « niveaux » distincts. Tout d'abord, une mission peut être qualifiée de sociale en raison de la nature même des biens ou services fournis (niveau 1) : ces biens ou services apportent une solution, fût-elle partielle, à un problème social en répondant à des besoins auxquels les organisations publiques et les entreprises à but de lucre n'apportent pas de réponse, en tout cas pour certains groupes de personnes, souvent défavorisées (accès à des services sociaux ou de santé, à l'éducation,

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

Sachant que les missions sociales peuvent être très diverses, nous voudrions suggérer ici 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. Pour expliquer plus en détail notre propos, nous prenons l'exemple de l'une des missions les plus emblématiques des entreprises sociales, à savoir l'insertion par le travail des personnes défavorisées.

Les entreprises sociales d'insertion (WISE) sont de mieux en mieux reconnues dans de nombreux pays. Par rapport aux différents « niveaux » de mission sociale décrits ci-avant, les WISE conjuguent les premier et deuxième niveaux d'une façon originale : elles offrent des emplois et/ou des formations professionnelles qui peuvent être considérés comme une réponse immédiate à des besoins non satisfaits de leurs groupes cibles (niveau 1) ; simultanément, cette réponse s'inscrit non pas uniquement dans le type même du service produit (une expérience concrète de travail offerte à des sans-emploi), mais aussi dans un processus de travail-formation conçu et encadré pour améliorer les compétences des travailleurs (niveau 2).

Dans le tableau 1, la première colonne (« Insertion par le travail des peu qualifiés ») illustre la façon dont nos quatre modèles majeurs permettent d'appréhender une grande part de la diversité effective des entreprises sociales poursuivant une mission d'insertion par l'économique. Un premier ensemble de WISE peut être considéré comme appartenant au modèle « associatif entrepreneurial » (AE). C'est le cas des WISE qui sont fondées et gérées par des acteurs de la société civile : travailleurs sociaux, militants, syndicalistes, etc. Ces initiatives sont d'« intérêt général » : la « catégorie dominante », composée d'acteurs de la société civile, diffère de la « catégorie bénéficiaire », c'est-à-dire les travailleurs visés par le processus d'insertion, ce qui suggère une origine de type « Assoc. IG » dans le schéma 2 ci-dessus.

La même mission sociale peut être poursuivie par des WISE qui sont promues par des pouvoirs publics locaux et qui peuvent être considérées comme des « *spin-offs* » de ces entités (modèle « ESP »). Certaines municipalités attentives à l'insertion des personnes sans emploi sur leur territoire initient elles-mêmes des WISE, ou le font en partenariat avec des acteurs de la société civile, reflétant ainsi le fait que l'économie sociale et solidaire et le secteur public agissent parfois de concert dans de tels contextes (Hulgård, 2006).

Tableau 1
Modèles d'entreprises sociales et diversité des missions sociales

Missions sociales Modèles d'entreprises sociales	Insertion par le travail des peu qualifiés	Accès aux services sociaux et/ou aux soins de santé	Consommation/production éthiques Transition écologique et sociale	Combat contre la pauvreté et l'exclusion sociale
Modèle associatif entrepreneurial (AE)	WISE mise sur pied par une association	Association fournissant des services de soins à domicile pour les personnes âgées	Magasin de commerce équitable associatif	ONG fournissant un accès à la formation et au crédit
Entreprise sociale parapublique (ESP)	WISE mise sur pied par un service public local	Entité publique locale fournissant des services sociaux sur un quasi-marché	Agence publique autonome de services spécialisés en reconversion agricole « bio »	Société de logement social mise sur pied par une ou plusieurs communes
Coopérative sociale (CS)				
À partie prenante unique	Entreprise autogérée de l'économie solidaire	Coopérative de travailleurs du secteur de la santé	Coopérative citoyenne d'énergie renouvelable	Coopérative d'épargne et de crédit (IMF)
À parties prenantes multiples	Coopérative sociale de type B (Italie)	Maison médicale autogérée par les soignants et des représentants des patients	Coopérative pour le développement de circuits courts dans la distribution alimentaire	Coopérative d'appui au développement communautaire
Social business (SB)	Entreprise commerciale poursuivant en priorité une mission sociale : l'emploi de personnes vulnérables	Travailleur social mettant sur pied une institution de soins résidentielle	PME active dans le champ du commerce équitable	<i>Grameen Communities</i> (ex. : <i>Grameen Danone</i>)

Dans certains environnements caractérisés par une tradition coopérative forte, les WISE peuvent également être initiées par des personnes exclues du marché du travail et mues par une dynamique d'entraide mutuelle. C'est certainement le cas de bon nombre d'initiatives collectives qui s'inscrivent dans le secteur informel dans les pays en développement. En effet, de larges pans de la population vivant en marge de l'économie formelle sont impliqués dans divers types de pratiques économiques basées sur le principe d'entraide mutuelle (et donc situées dans l'angle « IM » de notre schéma) afin de générer des revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. Ces initiatives sont parfois désignées par les termes d'« économie solidaire »²⁴, en particulier en Amérique latine (Hillenkamp et Wanderley, 2015 ; Gaiger *et al.*, 2015). Dans bon nombre de ces initiatives autogérées, la quête d'une émancipation de groupes à la marge du système et la recherche d'une démocratie économique entre les travailleurs sont également des objectifs explicites. C'est pourquoi les WISE de ce genre sont souvent des entreprises sociales de type coopératif (modèle « CS ») informelles ou semi-formelles, n'impliquant qu'une seule catégorie de partie prenante (à la fois dominante et bénéficiaire), à savoir les travailleurs.

À l'inverse, certaines coopératives sociales visant aussi l'insertion de personnes désavantagées sur le marché du travail rassemblent différentes catégories de parties prenantes dans leurs instances de gouvernance (Bacchiaga et Borzaga, 2003). Ainsi, les coopératives sociales de type B, en Italie, impliquent-elles généralement des employés, des travailleurs en insertion, des bénévoles et des représentants des institutions publiques locales. Ces entreprises sociales sont clairement des initiatives à parties prenantes multiples. Bien que les travailleurs en insertion fassent à la fois partie de la catégorie dominante et de la catégorie bénéficiaire, ces WISE ont clairement une visée d'intérêt général (modèle « CS ») et pas seulement mutuel : leurs efforts pour créer des emplois pour les chômeurs se déploient le plus souvent dans le cadre d'un objectif plus large de développement local, et elles conjuguent dès lors les intérêts de leurs membres avec les intérêts d'une communauté plus large. En outre, certaines des parties prenantes de la catégorie dominante – les employés, les bénévoles ou les représentants des pouvoirs publics locaux – se distinguent clairement de la catégorie bénéficiaire.

Finalement, certaines WISE peuvent également correspondre au modèle du « *social business* » (SB), en particulier quand elles prennent la forme de PME conjuguant un objectif lucratif avec un objectif social de création d'emplois pour des groupes vulnérables. Ces entreprises adoptent généralement des formes commerciales, mais leur volonté de développer des activités économiques s'accompagne d'une mission sociale explicite. Ainsi, les activités économiques sont choisies pour correspondre au mieux au profil des groupes cibles (par exemple, des services d'entretien et de nettoyage). Quant aux *social businesses* « de type Yunus », certaines peuvent être considérées comme une forme de WISE ; c'est par exemple le cas de « Shaki retail », une entreprise sociale indienne employant des femmes de milieu rural en tant qu'agents de vente de produits socialement utiles. Dans de tels cas, la catégorie dominante est celle du ou des investisseurs à la barre de l'entreprise (dans l'angle IC), mais la mission sociale est reflétée par une trajectoire ascendante vers une forme d'intérêt général (IG) via un modèle de type « SB ».

24 Voir le chapitre 5 du présent ouvrage.

Des déclinaisons de nos modèles majeurs d'entreprise sociale pourraient être détaillées pour d'autres missions sociales. Cependant, par souci de concision, nous renvoyons simplement le lecteur aux autres colonnes du tableau 1 : elles concernent l'accès aux services sociaux et aux soins de santé, la promotion de modes de production et de consommation éthiques ou plus globalement le soutien à une transition écologique et sociale, ou encore la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. L'exercice pourrait bien sûr aussi être réalisé pour d'autres types d'objectifs sociaux, poursuivis par de nouvelles dynamiques entrepreneuriales.

5. LA GOUVERNANCE DANS LES DIFFÉRENTS MODÈLES D'ENTREPRISES SOCIALES

Les entreprises sociales en Europe s'inscrivent principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, y compris aux yeux de la Commission européenne (2011), et cette tradition est elle-même est marquée par une quête de démocratie économique. Par conséquent, la problématique de la gouvernance des entreprises sociales a beaucoup plus attiré l'attention en Europe qu'aux États-Unis.

Comme cela est expliqué ailleurs dans cet ouvrage²⁵, la structure de gouvernance de toute entreprise peut être vue comme l'ensemble des modalités organisationnelles qui assurent la poursuite de la mission de l'organisation – en l'occurrence, ici, une mission sociale. Aussi allons-nous surtout nous intéresser aux règles et mécanismes qui, dans le chef d'une entreprise sociale, visent à protéger et promouvoir sa mission : d'une part, ce qui touche à la distribution des bénéfices éventuels ; d'autre part, ce qui concerne les processus de décision – deux grandes dimensions dont on devine à l'avance qu'elles doivent varier d'un modèle d'entreprise sociale à l'autre.

5.1. *Primauté de la mission sociale et distribution des bénéfices*

La primauté de la mission sociale implique-t-elle certaines règles spécifiques en termes de distribution des bénéfices ? Selon l'approche du Réseau EMES, les prérogatives des propriétaires d'une entreprise sociale, qu'ils soient actionnaires ou coopérateurs, sont limitées quant à l'appropriation des bénéfices éventuels. 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 ainsi que pour l'école 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. Dans une telle situation, la primauté de la finalité sociale pourrait parfois s'effacer devant un discours soulignant plus mollement une volonté de concentrer l'attention sur une *triple bottom line*, où la dimension lucrative peut dominer les deux autres en l'absence de critères précis.

25 Voir le chapitre 9, sur la gouvernance, dans le présent ouvrage.

Ainsi que l'indique le tableau 2, l'éventail est large quant aux pratiques effectives des entreprises sociales : il va d'une interdiction totale de distribution des bénéfices à certaines limitations de cette distribution ; on peut même, dans certains cas, observer une absence totale de limitation, dans certaines variantes du modèle *social business*.

Plus précisément, les entreprises sociales peuvent être gouvernées par des dispositions contraignantes (requisés par leur forme légale ou leur statut fiscal, ou encore auto-imposées par le biais de règles internes) qui interdisent la distribution de tout bénéfice aux membres, aux investisseurs ou à d'autres types de parties prenantes. Typiquement, les entreprises sociales appartenant au modèle « associatif entrepreneurial » respectent une contrainte stricte de non-distribution des bénéfices. Dans certains cas, les organisations sans but lucratif choisissent de mettre sur pied une (ou plusieurs) entité(s) légale(s) distincte(s), de type commercial, qui développe(nt) une activité marchande contrôlée par l'organisation sans but lucratif. Dans une perspective légale, financière, de gestion ou de gouvernance, la société filiale est externe à son organisation-mère et elle peut transférer ses bénéfices à l'organisation-mère, à condition que ce soit pour soutenir sa mission sociale. Il peut s'agir par exemple d'un magasin ayant une personnalité légale, dont l'objectif principal est de générer des bénéfices pour soutenir la mission sociale de l'association qui l'a créé. Cette contrainte de non-distribution des bénéfices est généralement aussi adoptée par les « entreprises sociales parapubliques », reflétant ainsi leur logique fondamentale de poursuite d'un intérêt général.

Comme le suggère le schéma 2, ces deux premiers modèles d'entreprises sociales (AE et ESP) reposent généralement sur une mixité des ressources, incluant des subventions publiques et, dans certains cas, des ressources philanthropiques. De telles ressources non marchandes sont attirées par l'importance de la mission sociale et l'on voudra souvent renforcer la primauté de celle-ci en incluant dans les statuts une clause de verrouillage des actifs (*asset lock*) empêchant toute appropriation de l'actif net en cas de transformation ou de liquidation de l'entreprise sociale.

En ce qui concerne le modèle de « coopérative sociale » (CS), il représente un nouveau type de coopérative et il est intéressant de souligner ce qui le distingue des coopératives traditionnelles. Dans la grande tradition coopérative, on reconnaît au capital souscrit par les membres le droit d'être rémunéré, mais l'intérêt versé sur les parts de capital (quand l'assemblée générale des membres le décide) ne peut jamais dépasser un certain plafond. En outre, l'expérience montre que la mise en réserve d'une large part des bénéfices est souvent jugée prioritaire pour la santé future de la coopérative. Par ailleurs, les membres peuvent également recevoir une autre part des bénéfices, pour autant qu'elle soit distribuée sous la forme d'une « ristourne », calculée au prorata de la valeur totale de leurs transactions avec la coopérative, et non en fonction du nombre de parts de capital détenues. Enfin, une partie au moins des bénéfices alloués aux réserves collectives peut être soumise, si les statuts le prévoient, à une clause de verrouillage des actifs. Ces différentes spécificités reflètent la nature fondamentalement non capitaliste de la coopérative, dont l'activité se déploie au bénéfice mutuel des membres en tant qu'utilisateurs des biens ou services produits et non en tant qu'investisseurs cherchant avant tout le rendement de leurs parts de capital²⁶.

26 Voir bien sûr le chapitre 2, sur les coopératives, dans le présent ouvrage.

À l'inverse des types traditionnels de coopératives, la coopérative sociale n'est pas centrée en priorité sur l'intérêt mutuel de ses membres²⁷, mais sur l'intérêt d'un groupe-cible extérieur aux membres ou sur l'intérêt plus large de toute une communauté. Comme on l'a déjà souligné, plusieurs pays européens ont introduit de nouvelles formes légales d'entreprise pour les coopératives sociales et – fait intéressant – toutes ces lois réduisent les prérogatives des membres/co-propriétaires de la coopérative sociale en interdisant ou en limitant la distribution des bénéfices d'une façon plus stricte que dans les coopératives traditionnelles²⁸. Ceci reflète clairement le mouvement de ces organisations de l'intérêt mutuel vers l'intérêt général.

En ce qui concerne la distribution des bénéfices, le paysage est beaucoup plus diversifié pour le modèle du « *social business* » (SB). Certaines de ces entreprises sociales adoptent de nouvelles formes juridiques instituées par des lois qui ne sont que partiellement inspirées (ou pas inspirées du tout) par la tradition coopérative ; c'est le cas en Belgique, au Royaume-Uni et en Italie (avec sa loi, adoptée en 2006, qui diffère du cadre de la coopérative sociale). Il n'empêche que, pour ces autres formes d'entreprise sociale, une limitation de la distribution des bénéfices et un verrouillage des actifs sont imposés par la loi et réduisent donc fortement les incitants à la maximisation du profit²⁹, comme pour la coopérative sociale. De telles restrictions peuvent même parfois s'avérer plus fortes encore lorsqu'il s'agit du modèle de *social business* tel que promu par Yunus (2010).

Toutes ces exigences contrastent fortement avec les nouvelles formes juridiques de sociétés mises en place ces dernières années dans certaines parties des États-Unis, telles que la « société à responsabilité limitée et à faible profit » (*low-profit limited liability company*, ou L3C), l'« entreprise d'intérêt sociétal » (*benefit corporation*, ou B-Corp.) et la « société à objectif flexible » (*flexible purpose corporation*, ou FPC). Même si des objectifs sociaux doivent être prédominants dans la mission de ces entreprises, les lois les régulant n'imposent ni un verrouillage des actifs, ni une limitation du rendement financier sur investissements (Cooney 2012).

En Europe, certaines entreprises sociales peuvent choisir d'adopter des formes traditionnelles de sociétés commerciales. Elles affirmeront alors leur identité d'« entreprise sociale » en soulignant leur « double » ou « triple résultat » ou leur création d'une « valeur mixte » (*blended value*) qui conjugue impact social et rendement financier pour les actionnaires. Dans un tel contexte, l'entreprise sociale peut certes mettre en œuvre des règles internes et/ou des pratiques visant à protéger ses objectifs sociaux, mais ceci ne dépend que du bon vouloir des actionnaires et aucun impératif légal ou statutaire ne limite les prérogatives de ceux-ci. En outre, les préférences de ces derniers peuvent évoluer dans le temps.

27 À moins que les membres n'incluent le groupe-cible, comme dans les WISE.

28 Dans les « coopératives de solidarité sociale » portugaises, les « coopératives d'initiative sociale » espagnoles et les « coopératives sociales » polonaises, toute distribution des bénéfices est interdite. La distribution des bénéfices est fortement limitée dans les « coopératives sociales » italiennes et dans les « sociétés coopératives d'intérêt collectif » françaises. Toutes ces lois requièrent en outre l'une ou l'autre forme de verrouillage des actifs.

29 Un plafond peut limiter la proportion des bénéfices distribués et/ou les dividendes payables sur les parts de capital.

Tableau 2
L'allocation des bénéfices dans les différents modèles d'entreprises sociales

Caractéristiques de la distribution des bénéfices	Distribution des bénéfices interdite	Limitation de la distribution + verrouillage des actifs	Limitation de la distribution des bénéfices	Pas de limitation de la distribution des bénéfices
Modèles d'entreprises sociales				
Modèle associatif entrepreneurial (EA)	X			
Coopérative sociale (CS)		X		
Entreprise sociale parapublique (ESP)	X	X		
Social business				
• PME		X	X	X
• « de type Yunus »	X			
• projet mis sur pied par une grande société		X	X	X

En résumé, une analyse approfondie des pratiques effectives des entreprises sociales du type « *social business* » est en général indispensable pour évaluer dans quelle mesure un but lucratif domine ou non les dimensions sociales et environnementales. C'est également une question centrale à creuser à propos des initiatives d'intra- ou d'entrepreneuriat lancées par de grandes entreprises capitalistes, qui sont souvent maintenues sous contrôle par celles-ci et instrumentalisées au service d'objectifs ultimes de maximisation du profit.

5.2. Les processus de décision dans les entreprises sociales

Parmi les conceptualisations de l'entreprise sociale, seules certaines prêtent une attention particulière à la façon dont le pouvoir de décision est réparti et aux types de parties prenantes qui détiennent le contrôle effectif de l'organisation. La « marque de fabrique » de l'approche EMES de l'entreprise sociale est précisément l'inclusion de cette dimension de la gouvernance dans l'analyse, alors que d'autres écoles de pensée n'y voient pas une clé pour maintenir la primauté de la mission sociale (Defourny et Nyssens, 2010). Une autre façon de souligner cette différence est celle de Young et Salamon lorsqu'ils écrivent qu'« en Europe, la notion d'entreprise sociale met davantage l'accent sur la façon dont une organisation est gouvernée et sur ce qui constitue son objectif que sur le fait qu'elle adhère ou non de façon stricte à la contrainte de non-distribution des profits qui caractérise une organisation *non-profit* formelle » (Young et Salamon, 2002, p. 433, notre traduction).

Dans le modèle « associatif entrepreneurial », c'est le conseil d'administration et plus encore l'assemblée générale qui détiennent le pouvoir de décision ultime, selon la règle « une personne, une voix ». Les coopératives appliquent également le principe « une personne, une voix » ou, si ce n'est pas le cas, leurs statuts stipulent que les droits de vote

dans l'instance de gouvernance qui détient le pouvoir de décision ultime ne sont pas distribués en fonction des parts de capital détenues. Ceci est souligné par Fici (2015) dans son analyse comparée des formes légales de « coopératives sociales » et des formes légales d'entreprises sociales de type coopératif en Europe³⁰.

Le plus souvent, comme nous l'avons déjà évoqué, différents types de parties prenantes sont impliqués dans la gouvernance de ces organisations. Les catégories de parties prenantes peuvent inclure les bénéficiaires, les travailleurs rémunérés, les volontaires, les pouvoirs publics et les donateurs. Ces différentes parties prenantes peuvent être impliquées dans le sociétariat (en vertu d'un statut de membre ou par la détention de parts sociales) et/ou dans le conseil d'administration de l'entreprise sociale, créant ainsi une structure de propriété et/ou de gouvernance à parties prenantes multiples. Les parties prenantes peuvent également participer par le biais de canaux moins formels, comme la représentation et la participation des utilisateurs et des travailleurs dans différents comités impliqués dans la vie quotidienne de l'entreprise. Dans beaucoup de cas, en effet, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique. En ce sens, la gouvernance dans le modèle « associatif entrepreneurial » et dans le modèle de « coopérative sociale » peut être qualifiée de « démocratique », comme le suggère le tableau 3.

Tableau 3
Modèles d'entreprises sociales et types de gouvernance

Types de gouvernance Modèles d'entreprises sociales	Démocratique	Bureaucratique	Indépendante	Capitaliste
Modèle associatif entrepreneurial (AE)	X – Membres du CA – Membres de l'AG			
Coopérative sociale (CS)	X Membres en tant que copropriétaires			
Entreprise sociale parapublique (ESP)		X		
Social business (SB)				
• PME			X	X
• « de type Yunus »				X
• projet mis sur pied par une grande société				X

30 C'est le cas pour les « coopératives sociales » italiennes, les « coopératives de solidarité sociale » portugaises, les « coopératives d'initiative sociale » espagnoles et les « sociétés coopératives d'intérêt collectif » françaises. Dans la « société à finalité sociale » belge, aucune personne ne peut détenir plus d'un dixième du nombre total de voix liées aux parts représentées. La société à finalité sociale belge prévoit aussi des procédures permettant à chaque employé de participer à la gouvernance de l'entreprise par la souscription de parts de capital.

Une telle gouvernance contraste avec celle de l'entreprise capitaliste, où le pouvoir de décision ultime est aux mains des actionnaires au prorata des parts de capital qu'ils détiennent. La gouvernance capitaliste caractérise généralement les *social businesses* qui adoptent des formes conventionnelles de sociétés par actions, sans limitation des prérogatives des actionnaires. Cependant, dans certaines entreprises sociales « de type PME », un propriétaire/gestionnaire principal (parfois avec un petit groupe de copropriétaires ou cofondateurs) peut agir en tant qu'entrepreneur social, façonnant sa société de façon telle que la priorité soit donnée à la mission sociale plutôt qu'aux objectifs financiers. Pour les entreprises sociales ayant ce profil, il peut être approprié de parler de gouvernance « indépendante » plutôt que « capitaliste ».

Finalement, en ce qui concerne le modèle d'entreprise sociale issu de la sphère publique, le type de gouvernance peut varier considérablement en fonction de la place et du rôle des pouvoirs publics. Lorsque les pouvoirs publics restent l'actionnaire principal, que ce soit dans une spin-off publique ou dans un partenariat public/privé, la gouvernance tendra à être bureaucratique, bien que dans une moindre mesure qu'au cœur même des institutions publiques. Quand la fourniture de services publics est sous-traitée, l'entreprise sociale peut acquérir une certaine autonomie, mais la force de la bureaucratie peut être maintenue à travers les lourdeurs des procédures liées à la soumission d'offres, à la commande, à la fourniture et à l'évaluation des services prestés.

On a vu que seules les approches « de type EMES » portent une réelle attention à la thématique de la gouvernance. Une telle posture, bien que minoritaire, nous semble renforcée par l'observation des similitudes entre les tableaux 2 et 3 : ces derniers présentent tous deux une sorte de diagonale qui suggère que le type de gouvernance et les limites imposées ou non à la distribution des bénéficiaires tendent à être corrélés d'une manière ou d'une autre. À nos yeux, ces deux dimensions organisationnelles sont en réalité des modalités se renforçant l'une l'autre, qui façonnent la place respective de la mission sociale et des objectifs économiques dans la plupart des entreprises sociales.

CONCLUSION : DES PROMESSES ET DES DÉFIS

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.

Il apparaît tout aussi clairement que les différentes conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social sont profondément ancrées dans les contextes sociaux, économiques, politiques et culturels au sein desquels ces organisations naissent et se développent. Chaque contexte produit des débats qui lui sont propres et le risque de confusion est grand lorsque l'on cherche à transplanter ailleurs ce que l'on pense avoir saisi

d'important dans un environnement particulier. Nombreux sont aussi les jeunes chercheurs attirés par ces nouvelles thématiques, mais en difficulté devant le foisonnement des définitions proposées, à la fois dans la littérature scientifique et par des acteurs publics ou privés.

Parvenir à cerner quelques grandes écoles de pensée représente un premier jalon pour se frayer un chemin praticable. À côté d'écoles plus anglo-saxonnes, l'approche européenne du Réseau EMES s'est révélée l'une des plus fécondes et ce, à un double titre : fondée sur un idéal-type et non sur des conditions à remplir strictement, elle s'ouvre sur la diversité des entreprises sociales à travers l'Europe ; de surcroît, elle attire l'attention sur les questions de gouvernance, largement occultées par la plupart des autres approches, surtout soucieuses quant à elles de souligner un lien direct entre le projet entrepreneurial et la mission sociale.

Saisir en profondeur l'essence des différentes écoles de pensée permet aussi d'identifier des enjeux d'avenir qui sont tout sauf anodins. Dans le contexte américain, 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 aussi de plus en plus pertinent dans le contexte européen, particulièrement dans les pays où les logiques de privatisation et de marchandisation de services sociaux sont allées le plus loin. En Europe toutefois, c'est aussi à un autre défi que doivent faire face nombre d'entreprises sociales. À l'instar de ce qui s'observe aussi en Asie de l'Est, dans des pays comme la Corée du Sud, le Japon et même la Chine (Defourmy et Kim, 2011), l'entreprise sociale s'y trouve de plus en plus soutenue 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.

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

ouvrent à une diversité de pratiques effectives en leur sein. En second lieu, et c'est le plus important, il indique de façon structurée que l'entrepreneuriat social peut émerger de toutes les parties de nos économies, y compris celles, différentes selon les régions du monde, auxquelles on pensait le moins.

Dès lors, pourquoi ne pas reconnaître, dans ces quatre modèles majeurs d'entreprises sociales, l'émergence de nouvelles répartitions des rôles et des tâches dans la poursuite du bien commun ? 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 tous crins 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, au milieu 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 et solidaire, 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.

RÉFÉRENCES POUR ALLER PLUS LOIN

- GARDIN, L., LAVILLE, J.-L. & NYSSSENS, M. (dir.), (2012), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- DEFOURNY, J., HULGÅRD, L. & PESTOFF, V. (dir.), (2014), *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscape in a Comparative Perspective*, Londres et New York, Routledge.
- NICHOLLS, A. (dir.), (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford, Oxford University Press.
- DEES, J.G., (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, The Social Entrepreneurship Funders Working Group.
- KERLIN, J. (dir.), (2009), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Medford, Tufts University Press.
- Voir aussi les contributions (notamment belge, françaises, québécoise et suisses) au vaste « International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project » (2013-2018), disponibles sur le site du Projet (<http://www.iap-socent.be/icsem-project>).

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, K., (2007), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures. Disponible en ligne : <http://www.4lenses.org/setypology/print>.
- AUSTIN, J.E., (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, San Francisco, Jossey-Bass.
- AUSTIN, J.E., LEONARD, B., REFICCO, E. & WEI-SKILLERN, J., (2006), « Social Entrepreneurship: It's for Corporations too », in NICHOLLS, A. (dir.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, pp. 169-180.
- BACHIEGGA, A. & BORZAGA C., (2003), « The Economics of the Third Sector », in ANHEIER, H.K. & BEN-NER, A. (dir.), *The Study of the Nonprofit Enterprise, Theories and Approaches*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- BODE, I., GARDIN, L. & NYSSSENS, M. (2011) « Quasi-marketization in domiciliary care: Varied patterns, similar problems? », *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 31 (3), pp. 225-235.
- BORNSTEIN, D., (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York, Oxford University Press.
- BORZAGA, C. & DEFOURNY, J. (dir.), (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge.
- BORZAGA, C., GALERA, G. & NOGALES, R. (dir.), (2008), *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, Bratislava, United Nations Development Programme.
- BOSCHEE, J., (1995), « Social Entrepreneurship », *Across the Board*, March, 20-25.
- CHELL, E., (2007), « Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process », *International Small Business Journal*, vol. 25, pp. 5-26.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2011), *Initiative pour l'entrepreneuriat social*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions, Bruxelles.
- COONEY, K., (2012), « Mission Control: Examining the Institutionalization of New Legal Forms of Social Enterprise in Different Strategic Action Fields », in Gidron, B. & Hasenfeld, Y. (dir.), *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, New York, Palgrave-Macmillan, pp. 198-221.
- COUR DE JUSTICE DE LA COMMISSION EUROPÉENNE, (1991), *Arrêt Höfner*, CJCE, 23 novembre 1991, Rec. I, p. 1979 ; R.J.S. 1991, p. 474.
- DEES, J.G., (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, The Social Entrepreneurship Funders Working Group.
- 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., (2001), « From Third Sector to Social Enterprise », in Borzaga, C. & Defourny, J. (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge, pp. 1-28.
- DEFOURNY, J. & KIM, S.-Y., (2011), « Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: a Cross-Country Analysis », *Social Enterprise Journal*, 7: 1, Special Issue, pp. 86-111.
- DEFOURNY, J. & KUAN, Y.Y. (eds) (2011) « Social Enterprise in Eastern Asia », *Social Enterprise Journal*, 7: 1, Special Issue.

- DEFOURNY, J. & NYSENS, M., (2010), « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, 1, pp. 32-53.
- DEFOURNY, J. & NYSENS, M., (2013), « Social Innovation, Social Economy and Social Enterprise: What Can the European Debate Tell Us », in MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. & HAMDOUCH, A. (dir.), *The International Handbook on Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 40-52.
- DTI, (2002), *Social Enterprise. A Strategy for Success*, Londres, Department of Trade and Industry.
- EMERSON, J. & TWERSKY, F., (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, San Francisco, Roberts Foundation.
- EURICSE (2013) *La cooperazione italiana negli anni della crisi, 2° rapporto sulla cooperazione in Italia*, Trente, Euricse. Disponible en ligne : <http://www.euricse.eu/it/publications/lacooperazione-italiana-negli-anni-della-crisi-2-rapporto-sulla-cooperazione-in-italia/>.
- 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.
- GAIGER, L.I., FERRARINI, A. & VERONESE, M., (2015), « Social Enterprise in Brazil: An Overview of Solidarity Economy Enterprises », *ICSEM Working Papers*, No. 10, Liège, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- GARDIN, L., LAVILLE, J.-L. & NYSENS, M. (dir.), (2012), *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- GORDON, M., (2015), « A Typology of Social Enterprise Traditions », *ICSEM Working Papers*, No. 18, Liège, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- 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*, Cambridge, Harvard University Press.
- HILLENKAMP, I. & WANDERLEY, F., (2015), « Social Enterprise in Bolivia: Solidarity Economy in Context of High Informality and Labour Precariousness », *ICSEM Working Papers*, N° 21, Liège, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- HULGÅRD, L., (2006), « Danish Social Enterprises: a Public – Third Sector Partnership », in NYSENS, M. (dir.), *Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge, pp. 50-58.
- ISTAT (2011) Recensement de l'*Istituto nazionale di statistica*. Disponible en ligne : <http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx>.
- KERLIN, J., (2006), « Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences », *Voluntas*, 17: 3, pp. 247-263.
- KERLIN, J. (dir.), (2009), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Medford, Tufts University Press.
- LAVILLE, J.-L. & NYSENS, M., (2001), « The Social Enterprise: Towards a Socio-economic Theoretical Approach », in BORZAGA, C. & DEFOURNY, J. (dir.), *The Emergence of Social Enterprise*, Londres et New York, Routledge, pp. 312-332.
- MAIR, J., ROBINSON, J. & HOCKERTS, K. (dir.), (2006), *Social Entrepreneurship*, New York, Palgrave Macmillan.
- MORGAN, J.P., (2012), *Global Social Finance Research, A Portfolio Approach to Impact Investment*, October.

- MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. & HAMDOUCH, A. (dir.), (2013), *The International Handbook on Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- NICHOLLS, A. (dir.), (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford, Oxford University Press.
- NICHOLLS, A. (2009), « 'We Do Good Things Don't We?': Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship », *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), pp. 755-769.
- NICHOLLS, A., SIMON, J. & GABRIEL, M., (2016), *New frontiers on social innovation research*, New York, Palgrave Macmillan.
- NYSSSENS, M. (dir.), (2006), *Social Enterprise. At the Crossroad of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres, Routledge.
- PACHE, A.-C., (2016), *La venture philanthropy est-elle l'avenir de la philanthropie ?*, Fondation de France. Disponible en ligne : <http://www.fondationdefrance.org/article/parole-dexpert-la-venture-philanthropy-est-elle-lavenir-de-la-philanthropie>, page consultée le 8 novembre 2016.
- ROELANTS, B., (2009), *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, Bruxelles, CECOP Publications.
- SAVITZ, A., (2006), *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – And How You Can Too*, San Francisco, Jossey-Bass/Wiley.
- SCHUMPETER, J., (1934), *The Theory of Economic Development*, New York, Oxford University Press.
- SHUTES, I. & CHIATI, C., (2011), « Migrant Labour and the Marketization of Long-Term Care in Italy and the UK », papier présenté à l'*ESPAnet Annual Conference*, Université de Valence, 8-10 septembre.
- SKLOOT, E., (1987), « Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations », in Powell, W.W. (dir.), *The Non-profit Sector: a Research Handbook*, New Haven, Yale University Press, pp. 380-393.
- STEYAERT, C. & HJORTH, D. (dir.), (2006), *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham, Edward Elgar.
- UNGERSON, C. & YEANDLE, S. (dir.), (2007), *Cash for Care in Developed Welfare Systems*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- YOUNG, D., (1986) « Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organizations: Elements of a Theory », in ROSE-ACKERMAN, S. (dir.), *The Economics of Non-profit Institutions*, New York, Oxford University Press, pp. 161-184.
- YOUNG, D. & LECY, J., (2014), « Defining the Universe of Social Enterprise. Competing Metaphors », *Voluntas*, Vol. 25, No. 5, pp. 1307-1332.
- YOUNG, D. & SALAMON, L.M., (2002), « Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition », in SALAMON, L.M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Washington DC, Brookings Institution, pp. 423-446.
- YUNUS, M., (2010), *Building Social Business. Capitalism that Can Serve Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs.
- ZELLWEGER, T.M., NASON, R.S., NORDQVIST, M. & BRUSH, C.G., (2013), « Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (2), pp. 229-248.