

## De l’ESS à l’entreprise sociale : Entre rupture et continuité ?

Nadine RICHEZ-BATTESTI<sup>1</sup>, Francesca PETRELLA<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Aix-Marseille Université et LEST-cnrs, UMR 7317. nadine.richez-battesti@univ-amu.fr

<sup>2</sup> Aix-Marseille Université et LEST-cnrs, UMR 7317. francesca.petrella@univ-amu.fr

### ABSTRACT.

Nous caractérisons les proximités et les tensions existants entre d'une part l'économie sociale (ES) définie au sens de ses statuts –associations, coopératives, mutuelles et fondations- et ces entreprises sociales, plus souvent abordée en France à travers l'entrepreneur social. Nous mettrons particulièrement l'accent sur les formes de propriété et de gouvernance comme élément de distinction entre les différentes conceptions de l'entreprise sociale et d'économie sociale, alors que la plupart des approches insistent sur la finalité sociale que les organisations partagent. Enfin nous soulignerons les dynamiques en cours que les entreprises sociales contribuent à révéler et qui sont susceptibles d'infléchir la régulation d'ensemble. Cette communication s'appuie sur des travaux antérieurs visant à caractériser le périmètre de l'Economie sociale et ses frontières ainsi que sur un travail collectif dans le cadre d'un programme de recherche international piloté par Defourny et Nyssens (projet ICSEM) et dont l'objectif est de définir différents idéaux types d'entreprises sociales.

We characterize the neighborhoods and existing tensions between the social economy (ES) defined for the purposes of its statutes -Associations, cooperatives, mutuals and foundations- and social enterprises, most often discussed in France through social entrepreneurship. We will particularly focus on the ownership and governance as way of distinction between different conceptions of social enterprise and social economy. Finally we highlight the ongoing dynamics that social business reveals which are likely to influence the overall regulation. This article is builded on previous work to emphasise borders between social economy and social enterprise and on a collective research as part of an international research program. Led by Defourny and Nyssens (ICSEM project), it try to define different types of social enterprise in the world.

**Keywords:** Entreprise sociale, Economie sociale et solidaire, ruptures, continuités.

## A. INTRODUCTION

L'entreprise sociale a connu un véritable engouement ces dernières années au niveau mondial. Après la Responsabilité sociale des entreprises et le business social, mis en avant par Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, on assiste à une diffusion rapide de la notion d'entreprise sociale. Cette tentative renouvelée d'articulation entre l'impératif d'efficacité économique et l'exigence de justice sociale est originale dans sa manière de combiner l'innovation sociale comme réponse aux besoins sociaux mal satisfaits et une démarche entrepreneuriale valorisant la figure de l'entrepreneur, ce chevalier des temps modernes, orientant l'entreprise vers des finalités altruistes.

Nous cherchons à caractériser les proximités et les tensions existants entre d'une part l'économie sociale (ES) définie au sens de ses statuts –associations, coopératives, mutuelles et fondations- et ces entreprises sociales, plus souvent abordée en France à travers l'entrepreneur social. Nous mettrons particulièrement l'accent sur les formes de propriété et de gouvernance comme élément de distinction entre les différentes conceptions de l'entreprise sociale et d'économie sociale, alors que la plupart des approches insistent sur la finalité sociale que les organisations partagent. Enfin nous soulignerons les dynamiques en cours que les entreprises sociales contribuent à révéler et qui sont susceptibles d'infléchir la régulation d'ensemble.

Cette communication s'appuie sur des travaux antérieurs visant à caractériser le périmètre de l'Économie sociale et ses frontières (Petrella, Richez-Battesti, 2013 et 2014) ainsi que sur un travail collectif réalisé avec Fraisse, Gardin et Laville (2015) dans le cadre d'un programme de recherche international piloté par Defourny et Nyssens (projet ICSEM) et dont l'objectif est de définir différents idéaux types d'entreprises sociales.

Nous commençons par caractériser le contexte dans lequel s'inscrit la montée de l'entreprise sociale et présenter la diversité des approches de l'entreprise sociale. Puis nous identifions quatre dimensions qui caractérisent les continuités et les ruptures entre ces approches (Fraisse et al., 2015 ; Gardin, 2013 ; Petrella, Richez-Battesti, 2014) : la place de l'entrepreneur, la référence au marché et à l'entreprise, la gouvernance et la démocratie interne, et enfin le projet. Puis nous soulignons différentes dimensions de la dynamique que met en place l'entreprise sociale et ses effets potentiels sur la régulation d'ensemble.

## B. UN CONTEXTE DE CRISE DE L'ÉTAT-PROVIDENCE ET DE REFONDATION DE L'ENTREPRISE

On observe la congruence entre la remise en question des politiques sociales, les nouvelles questions sociales autour des inégalités et de l'exclusion et l'affirmation de l'entrepreneur social. Cette prolifération du social (Callon, 2007, p.23) s'accompagne d'un régime d'innovation qui brouille les frontières entre logique économique et logique sociale (p. 38). Elle tend aussi à déplacer le regard d'au moins deux manières. Un premier déplacement s'opère de l'action collective et donc des mouvements sociaux vers l'entreprise, avec pour effet une moindre reconnaissance des organisations de l'économie sociale et solidaire, traditionnellement promotrices d'initiatives sociales (Flahault et al., 2011, p.15). Le second déplacement consiste à prioriser la viabilité du modèle économique de l'activité créée pour répondre à des besoins sociaux et environnementaux. Cette seconde dimension, n'est pas sans lien avec l'affirmation croissante depuis le milieu des années 80 de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, qui préconise de combiner performance de l'entreprise, engagement social et environnemental.

Face à la crise d'un État-Providence fragilisé par des rythmes de croissance économique faibles, un niveau élevé de chômage et des dépenses sociales en augmentation, un processus de remarchandisation et de dépublicisation du social est amorcé, tandis que l'introduction de mécanismes concurrentiels dans la production du social est supposée améliorer la compétitivité

de l'offre et la diversité des services produits. L'introduction de quasi marchés, de partenariats publics-privés sont autant de processus qui s'inscrivent dans ce mouvement d'ensemble et qui contribuent à mettre l'entreprise au cœur de la production du social.

Dans le même mouvement et de façon simultanée, les excès du capitalisme financier et patrimonial, des comportements dévoyés de certains dirigeants ont contribué à ternir l'image de l'entreprise. La reconquête d'une certaine légitimité entrepreneuriale s'est ainsi appuyée sur la RSE, mais aussi sur un processus de réappropriation de la production du social rendue possible par la crise de l'Etat-Providence. Ce processus de relégitimation sociale de l'entreprise a joué un rôle non négligeable dans l'engouement récent pour l'entreprise sociale, cette manière de réinventer la poule aux œufs d'or, en revisitant la mise au service de l'efficacité économique au profit d'une production sociale. Elle est en lien avec la réaffirmation du mythe de l'entrepreneur, ce chevalier des temps moderne, en capacité d'inventer des solutions renouvelées aux problèmes rencontrés. Cet entrepreneur élargit son spectre d'innovation vers l'innovation sociale, à la fois processus et résultat (ref nous). Ainsi, l'entrepreneur social devient vecteur d'une innovation sociale, support de son activité et moteur de sa légitimité. Par conséquent, l'intérêt pour l'innovation sociale pour répondre aux enjeux sociétaux participe de la reconnaissance de l'entreprise sociale comme support de cette innovation sociale.

Ce processus de relégitimation de l'entreprise s'inscrit dans un mouvement plus large en France qui porte sur la refondation de l'entreprise. Ainsi, Hatchuel et Segrestin (2011 et 2012) soulignent-ils que l'on confond trop souvent l'entreprise avec le capitalisme, alors même que l'entreprise historiquement « est née en réaction au capitalisme et pour protéger les projets de création collective contre les errements du marché » (2011, p. 67). L'entreprise est ainsi à nouveau convoquée comme un « espace d'innovation et de cohésion sociale ».

Ces deux mouvements, remise en cause de la légitimité de l'Etat-Providence et reconquête de la légitimité de l'entreprise, contribuent à asseoir la reconnaissance et le développement de l'entreprise sociale. Assez paradoxalement, ces processus et réflexions font l'impasse sur l'ESS comme expression potentielle de la construction d'une cohésion sociale portée pas seulement par l'Etat et les collectivités territoriales et de la refondation de l'entreprise. Il faut sans doute y voir une méconnaissance des organisations de l'ESS tant du point de vue de leurs dynamiques entrepreneuriales que de leur rôle dans la construction de la solidarité, contribuant ainsi à faire le lit de la légitimation de l'entreprise sociale. Dans le même temps en France, le développement du vocable entreprise sociale est le fait du législateur. Il passe en effet par son inscription dans le processus d'institutionnalisation de l'ESS par la loi du 31 juillet 2014 (cf. encadré 1).

### **Encadré 1 : La loi sur l'ESS**

Impulsée par le Ministre de l'ESS, Benoit Hamon, membre du gouvernement Jean-Marc Ayrault (juin 2012-avril 2014) suite à un processus de consultation des grandes fédérations de l'économie sociale et de travail au sein du Conseil supérieur de l'ESS, la loi relative à l'ESS a définitivement été adoptée le 31 juillet 2014<sup>1</sup>. Comme dans un certain nombre de pays tels que l'Espagne, le Portugal ou le Québec, une loi vient caractériser l'Economie sociale et solidaire en France. Ici comme ailleurs, ces lois tentent de dégager des points et des intérêts communs entre différents secteurs d'activité.

La question la plus discutée en France, lors des consultations et des débats est celle du périmètre de l'ESS. La loi sur l'ESS est d'abord une loi à portée symbolique par la reconnaissance d'un autre « mode d'entreprendre » donnant une base légale à l'approche statutaire de l'économie sociale dont elle reprend ces conditions dans l'article I (finalité autre que le partage des bénéfices, gouvernance démocratique, réinvestissement des bénéfices dans l'activité, réserves obligatoires...). La nouveauté vient plutôt de l'article II qui ouvre le champ de l'ESS aux sociétés

<sup>1</sup> Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire parue au JO n° 176 du 1er août 2014.

commerciales dont la finalité de l'activité économique est d'utilité sociale (soutien aux personnes en situation de fragilité, lutte contre l'exclusion et les inégalités, éducation à la citoyenneté, développement durable) et dont la gestion répond à certaines exigences sociales (réinvestissement d'une partie des résultats, conditions de rachat plus restrictives...).

L'article 7 précise les critères de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » et les organismes bénéficiaires de plein droit qui ouvre notamment à l'accès aux financements issus de l'épargne salariale solidaire.

Reste que les conditions d'interprétation et d'application des articles 2 et 7 permettront d'apprécier dans la pratique le degré d'ouverture de l'ESS à de nouvelles formes d'entreprises sociales, l'importante ou non d'entreprises commerciales d'utilité sociale ainsi que les éventuels risques *social ou green washing*.

La loi renforce le pouvoir d'agir des salariés. Les articles (11 et 12) fortement mis en avant alors que l'enjeu de la transmission d'entreprises devient crucial avec le départ à la retraite de nombreux chefs d'entreprises, le droit d'information préalable des salariés pour favoriser les reprises d'entreprises en bonne santé par les salariés.

Concernant les associations, la définition de la subvention est précisée (article 59) en rappelant que les actions et les projets soutenus doivent être à l'initiative d'organismes de droit privé et justifiés par leur intérêt général. Si le gouvernement parle d'une sécurisation juridique de la subvention à l'heure où la commande publique progresse, d'autres soulignent que le texte ne fait qu'entériner la jurisprudence existante.

L'article 10 caractérise l'innovation sociale comme le projet d'une entreprise ou organisation visant à offrir des produits ou services qui répondent à des besoins sociaux non ou mal satisfaits ou qui répondent à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail.

L'introduction pendant les débats parlementaires à d'autres formes « ... de distribution, d'échange et de consommation » ainsi qu'à une définition de l'ESS comme « un mode de développement économique » répond partiellement aux réserves émises vis-à-vis d'une loi qui fait avant tout de l'ESS un autre mode d'entreprendre. En ciblant avant tout une économie de production d'une population d'entreprises spécifiques, elle se tient à distance d'une approche large de l'économie qui prend en compte d'autres formes d'échanges et de consommation impliquant aussi les citoyens comme acteurs potentiels de transformation. En outre, la question de la réforme bancaire n'est pas prise en compte alors même que les banques coopératives et mutualistes sont des poids lourds du secteur en France. Enfin, si cette loi apporte une indéniable reconnaissance institutionnelle au champ, elle ne s'accompagne pas de financements additionnels fléchés en direction des acteurs et entreprises dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

L'une des difficultés de la prise en compte de l'entreprise sociale vient de la diversité des conceptions de l'entreprise sociale allant de la moralisation de l'entreprise financière, au renouveau de l'entreprise comme « projet de création collective » (Hatchuel, Segrestin, 2011). On observe ainsi le développement de l'entreprises sociale et la coexistence de différentes approches. Defourny et Nyssens (2010), à la suite de Dees (2001), distinguent aux Etats-Unis deux écoles de pensée : l'école des recettes marchandes et l'école de l'innovation sociale. Sans entrer dans les détails, l'école des recettes marchandes a, dans une première conception, considéré comme entreprise sociale toute organisation non lucrative qui développe des activités économiques génératrices de recettes mises au profit de la mission sociale des organisations, afin de pallier leurs problèmes de financement. Cette première conception a ensuite été élargie pour considérer aujourd'hui comme entreprise sociale toute organisation, quel que soit son statut, qui déploie une activité économique marchande au profit d'une finalité sociale. L'école de l'innovation sociale, quant à elle, met l'accent sur la dynamique d'innovation sociale portée par un entrepreneur social, dont les caractéristiques, c'est-à-dire son profil, son dynamisme, sa créativité et son leadership,

sont déterminantes dans l'accomplissement de la finalité sociale. La personnalisation de l'innovation sociale qui s'exprime ainsi, traduit le choix de privilégier l'individu sur l'organisation.

En Europe, ce sont les travaux du réseau EMES (Emergence des entreprises sociales) qui ont fondé conceptuellement cette notion d'entreprise sociale. Le réseau EMES définit l'entreprise sociale en créant un idéal-type de l'entreprise sociale caractérisé par 9 critères répartis en trois dimensions-clés (Defourny et Nyssens, 2010) :

- Un projet économique : une activité continue de production de biens et services, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré;

- Une mission sociale : un objectif explicite de service à la communauté, une distribution limitée des profits, une initiative portée par un groupe de citoyens;

- Une gouvernance participative : un degré élevé d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics, une dynamique participative d'association des parties prenantes, un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital.

L'approche EMES de l'entreprise sociale rejoint en grande partie les principes fondateurs de l'économie sociale dans sa dimension entrepreneuriale. Toutefois en France, le terme d'entreprise sociale reste encore peu usité, alors que celui d'entrepreneur social se développe. Si ce terme est souvent utilisé en proximité de l'économie sociale, il ne s'y limite pas. De façon schématique, la notion d'entrepreneur social s'est inscrite à la fin des années 2000 à la fois en complémentarité et en critique de l'économie sociale et solidaire, comme dans le courant des années 1980-1990 avait pu le faire l'économie solidaire vis-à-vis de l'économie sociale. A travers l'entrepreneuriat social, il s'agit de créer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux dans le cadre d'une initiative privée au service de l'intérêt général. C'est donc la combinaison d'une entreprise viable et d'une finalité sociale qui est mise en avant. Peut-on dès lors considérer que l'entreprise sociale ou l'entrepreneur social sont un substitut de l'économie sociale ?

## **C. ECONOMIE SOCIALE ET ENTREPRISES SOCIALES : DES CONTINUITES ?**

Si ce vocable d'entreprise sociale pose question pour une partie des chercheurs et des praticiens, on observe toutefois une diffusion rapide du terme qui tend souvent à supplanter celui d'Economie sociale qui peine encore aujourd'hui à faire sens. Nous caractérisons ici les continuités et les tensions entre Economie sociale et entreprise sociale en France. Nous les illustrons à partir de 4 entrées.

### **C.1. QUELLE PLACE POUR L'ENTREPRENEUR ?**

Il n'y a pas dans la littérature scientifique, en France notamment, de consensus sur ce qu'est un entrepreneur, *a fortiori* sur ce qu'est un entrepreneur social. On associe généralement la figure de l'entrepreneur à la prise de risque, à la capacité d'agir en situation d'incertitude, à l'innovation. Certains vont jusqu'à considérer que tout entrepreneur est social. D'autres, tel Noguès (2011), relèvent que, s'il a existé à différentes périodes de l'histoire, ce n'est que depuis le début des années 1990 qu'il prend ce qualificatif, s'inscrit dans la dynamique de l'entreprise sociale et développe des innovations sociales.

Reprenant l'image schumpétérienne de l'entrepreneur comme chevalier des temps modernes, on définit généralement l'entrepreneur social à partir de l'identification d'une dynamique d'innovation ou de changement, et de l'inscription de son projet dans une vision. Plus précisément, en lien avec les théories générales de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur social identifie et exploite des opportunités du changement afin de créer de la valeur. Comme le souligne Boutillier (2010), confronté aux différentes figures historiques de l'entrepreneur économique, qu'il s'agisse de l'entrepreneur paternaliste ou du patron, notable, créateur de fondation caritative,

l'entrepreneur social se caractérise comme les autres par des fonctions de veille informationnelle, permettant de détecter les nouvelles opportunités d'investissement, et d'innovation, qui contribue à accroître le bien-être social. Le changement de contexte, la crise de l'Etat social et l'orientation des politiques publiques vers la création de nouveaux marchés, concourent à l'avènement de ce nouvel entrepreneur social. En articulant des formes de solvabilisation de la demande à la structuration d'opérateurs privés, de nouveaux espaces de rentabilité émergent, ouvrant le champ à l'investissement pour des entreprises que l'on va souvent qualifier de sociales. Tout entrepreneur n'est cependant pas un entrepreneur social.

Pour être considéré comme un entrepreneur social, il faut donc apporter une réponse innovante à un problème social important, grâce à la mobilisation de ressources diversifiées et renouvelées. Il y a là une certaine continuité avec le rôle d'innovation et de changement assuré par les entrepreneurs de l'ESS qui, depuis toujours, défrichent des nouvelles demandes sociales et y répondent à l'aide de solutions innovantes. Comme lorsque l'on analyse toute forme d'entrepreneuriat, dans les approches centrées sur l'entrepreneuriat social, l'accent est mis sur les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur : profil, dynamisme, créativité, leadership sont déterminants dans l'accomplissement de son activité, et particulièrement dans la poursuite de la finalité sociale. Les motivations peuvent aussi être invoquées pour distinguer l'entrepreneur social : il serait plus altruiste.

La question de la place de l'entrepreneur est néanmoins souvent occultée dans l'ESS. Pourtant, de grands noms de fondateurs de l'économie sociale ont le profil de l'entrepreneur social. C'est le cas de Godin, « aux origines de l'entrepreneuriat social » pour les uns (Boutillier, 2009) et « inventeur de l'économie sociale » pour les autres (Draperi, 2008). Si certains insistent sur le leadership et le charisme des entrepreneurs sociaux, d'autres privilégient la dimension collective de l'entrepreneur, en soulignant que le projet est porté par un collectif d'acteurs, dans le cadre d'une action collective. Deviennent alors déterminantes l'inscription des acteurs dans des réseaux et l'observation des dispositifs techniques et relationnels qui soutiennent les activités entrepreneuriales. Les processus d'encastrement sociaux et territoriaux y sont centraux. Le lien entre le fondateur et le collectif est cependant plus subtil que celui que laissent imaginer les statuts de l'économie sociale qui mettent en avant l'égalité des membres et masquent le charisme de l'entrepreneur. A l'inverse, l'accent mis sur l'entrepreneur social néglige souvent la dimension collective des entreprises qui adoptent pourtant souvent les statuts de l'économie sociale. on peut aussi soit privilégier la dimension entrepreneuriale et le *leadership* de Godin soit, sans nier cette dimension, porter le regard sur la dimension collective du familistère. Mais d'une part le lien entre le fondateur et le collectif est plus subtil que celui que laissent imaginer les statuts de l'économie sociale qui mettent en avant l'égalité des membres et masquent le charisme de l'entrepreneur. Tandis que d'autre part, l'accent mis sur l'entrepreneur social dans l'entrepreneuriat social néglige la dimension collective des entreprises qui adoptent pourtant souvent les statuts de l'économie sociale. Au delà, « l'entrepreneur collectif, comme l'entrepreneur social, s'incarne souvent dans une personnalité connue qui donne ainsi une dimension fortement humaine à cet entrepreneuriat social et collectif. Au Québec, nous avons même un mouvement coopératif qui s'appelle le Mouvement Desjardins, du nom de son fondateur. Cette référence vise moins le culte de la personnalité que l'affirmation des valeurs qui l'ont jadis inspirée » (Lévesque, 2003, p. 112).

Au final, la conception de l'entrepreneur social privilégie la place du fondateur, du dirigeant charismatique, alors qu'il est souvent présent mais pas central dans les entreprises d'économie sociale. C'est donc une rupture qui tient cependant davantage à la grille de lecture adoptée qu'à la réalité des expériences, même si l'imaginaire que porte la référence à l'entrepreneur social peut avoir pour effet de restreindre la capacité des collectifs à exister pleinement.

## C.2. QUELLE RÉFÉRENCE À L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ ET À L'ENTREPRISE ?

Une deuxième dimension à analyser tient à la référence à l'entreprise, au modèle managérial privé et à l'économie de marché. Ici on note une certaine continuité avec l'économie sociale, qui

cherche à affirmer sa dimension entrepreneuriale. Les représentants de la coopération, de la mutualité, des associations gestionnaires qui participent au renouveau de l'économie sociale dans les années 70 s'approprient en effet la notion d'entreprise et l'introduisent dans la charte de l'économie sociale publiée en 1980 (Demoustier, 2001).

Cette référence appuyée à l'entreprise se retrouve dans certains réseaux d'insertion par l'activité économique qui affirment intégrer des règles du marché (CNEI, 2008, p. 5). Toutefois, les travaux menés sur les entreprises sociales d'insertion en Europe (Gardin, 2012, p. 67-95) montrent que les entreprises sociales d'insertion sont une minorité à se positionner quasi exclusivement sur le marché, que la quasi-totalité mobilise également la redistribution et qu'une majorité mobilise la réciprocité à travers les implications bénévoles et les dons. En outre, l'analyse montre que l'inscription dans le marché de ces entreprises est caractérisée par un encastrement socio-politique dans le sens où les acheteurs, notamment publics, les choisissent comme prestataires du fait de leur finalité sociale. L'analyse empirique du fonctionnement économique des entreprises d'insertion rejoint donc la conceptualisation de l'économie solidaire.

Cela étant dit, le contexte de crise des Etat-Providence et de rationalisation des dépenses sociales entraîne une certaine « marchandisation » des services sociaux et contraint les organisations du secteur à but non lucratif, à renforcer la part des ressources marchandes dans leur budget afin de réduire leur dépendance aux financements publics. En outre, il est à noter une inclination des conceptions de l'entreprise sociale à s'inscrire dans une approche de l'économie relevant du marché mais faisant néanmoins appel à la philanthropie (*venture philanthropy*) et aux investissements sociaux (*social investment*) par des partenariats avec les grandes entreprises. Ces conceptions passent sous silence l'importance de la redistribution comme de la solidarité relevant de l'entraide entre les membres. Un point de rupture émerge ici entre les tenants de l'économie en faveur d'une hybridation des ressources et ceux de l'entrepreneuriat social qui insistent prioritairement sur l'intégration dans le marché.

### C.3. ASSOCIÉS OU PARTIES PRENANTES ? L'ENJEU DE DÉMOCRATIE INTERNE

Parmi les principes qui caractérisent l'économie sociale, le fonctionnement démocratique « une personne, une voix » est important pour distinguer les entreprises de l'économie sociale des entreprises capitalistes. En effet, au sein de ces organisations, le pouvoir de décision n'est pas lié au capital investi. En outre, dans l'économie sociale, les acteurs sociaux bénéficiaires de l'action entreprise ou plus largement les parties prenantes de la structure qui la produit en sont également les membres d'où le principe de « double qualité » (Draperi, 2013). Dans une coopérative de production, les salariés sont les associés de l'entreprise ; dans une mutuelle, les membres sont à la fois assurés et assureurs ; dans une association, l'adhésion est souvent la condition requise pour bénéficier des services offerts.

Sur cette dimension de gouvernance démocratique, l'entreprise sociale rend les frontières plus floues entre l'économie sociale et les entreprises capitalistes. Le critère de démocratie interne n'y est pas toujours explicite chez les entrepreneurs sociaux, à l'exception de celles qui rentrent dans l'idéal-type des entreprises sociales d'EMES et qui s'éloignent ainsi des conceptions américaines, proches du *social business*, qui ne font référence ni à la forme de propriété (capitaliste ou pas) ni au fonctionnement démocratique (ou pas) de l'organisation. La « double qualité » n'y est pas forcément rencontrée.

L'entrepreneuriat social reprend en outre la problématique de la RSE qui cherche à satisfaire non seulement les intérêts des actionnaires mais aussi ceux des différentes parties prenantes, porteuses d'intérêt par rapport à l'action de l'entreprise, qu'il s'agisse de clients, de salariés, de fournisseurs, de collectivités locales... La différence majeure avec les entreprises pratiquant la RSE tient au fait que, dans ces dernières, les propriétaires sont les actionnaires alors que dans les entreprises de l'économie sociale, les propriétaires sont les parties prenantes, dans le cadre d'une lucrativité nulle ou limitée des fonds investis. Les entreprises sociales, selon qu'elles adoptent une

forme de gouvernance démocratique ou pas, se rapprochent des entreprises de l'économie sociale ou des entreprises ayant une politique de RSE.

En revanche, comparées aux mutuelles, coopératives, associations, qui privilégient, en général, un type de parties prenantes sur d'autres, l'idéal-type des entreprises sociales tel que défini par Emes offre la possibilité d'une implication des différentes parties prenantes allant de la simple participation à la collaboration avec les organes dirigeants. La réalité est toutefois très diversifiée. Dans l'entrepreneuriat social, la place de l'entrepreneur fondateur est généralement centrale alors que certaines entreprises sociales vont associer les différentes parties prenantes dans leurs organes dirigeants. L'introduction du multi sociétariat à travers la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) est une évolution importante dans les statuts de l'économie sociale, qui se concentraient majoritairement sur un seul type d'associés ; elle montre aussi comment les réflexions sur l'entreprise sociale influencent l'économie sociale.

Au delà, la question de la participation de plusieurs parties prenantes se pose de plus en plus dans les associations. Pour faire face aux évolutions du contexte institutionnel et dans une période de transmission intergénérationnelle et d'évolution du bénévolat, plusieurs associations cherchent à diversifier la composition de leur conseil d'administration afin de bénéficier des compétences nécessaires, de consolider leur positionnement dans des réseaux et leur accès aux ressources stratégiques pour l'organisation. D'autres tentent de mobiliser ces multiples parties prenantes à travers d'autres modalités : participation des salariés (groupes de travail, espaces collectifs de débat...) ou des usagers (conseils de vie des usagers dans les associations d'aide à domicile aux personnes dépendantes, ...), voire des associés (comités scientifiques ou comités d'éthique...).

Il nous semble donc que la forme de gouvernance et, plus largement, le processus démocratique interne constituent une dimension cruciale de rupture possible entre d'une part l'économie sociale et, d'autre part l'entrepreneuriat social (Petrella, Richez-Battesti, 2013). Si la frontière s'avère de plus en plus floue, les questions de la détention du capital, de l'affectation des profits et de la distribution du pouvoir de décision sans lien avec le capital détenu selon le principe démocratique « une personne, une voix » et l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance élargie de l'organisation sont primordiales et doivent être étudiées au cas par cas afin de faire la différence entre une entreprise sociale qui se situe au sein de l'économie sociale et une entreprise dite sociale qui est en réalité une entreprise commerciale inscrite dans une démarche RSE ou à finalité sociale ou environnementale. Poursuivre une finalité sociale ne suffit donc pas pour être une entreprise sociale de l'économie sociale et c'est là que se situe la rupture avec certaines approches de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social.

#### C.4. QUEL PROJET POUR L'ENTREPRISE SOCIALE ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

Enfin, une dimension centrale distinguant l'entrepreneuriat social de l'économie sociale tient à la finalité des services rendus. Alors que, en vertu de la double qualité, certaines entreprises d'économie sociale, coopératives et mutualistes, rendent des services à leurs membres, l'entreprise sociale a une finalité plus sociale, sociétale, environnementale, voire d'intérêt général... Il se caractérise généralement par l'objectif de générer du profit, mais pour le mettre au service du projet et de ses bénéficiaires. C'est l'impact social qui est recherché avant tout. Mais cela suppose d'être en capacité d'évaluer les impacts sociaux et sociétaux réalisés afin de montrer comment l'efficacité économique dont les indicateurs sont généralement mieux connus, et justice sociale s'articulent. On retrouve dans ce dernier aspect les enjeux d'une évaluation plus large de la production de richesse, ainsi que le préconisent notamment les travaux du réseau Fair (Forum pour d'autres indicateurs de richesse).

L'entreprise sociale rejoint en ce sens les initiatives d'économie solidaire mettant en avant une solidarité qui n'est pas tournée uniquement vers les membres statutaires des organisations.

Elle est proche de nombre d'associations rendant des services à des usagers qui n'en sont pas forcément adhérents. Elle est en lien avec ce que d'aucuns qualifie d'utilité sociale (Lipietz, 2001, pp. 130-140) et qui fait l'objet d'un regain d'intérêt avec la loi sur l'ESS adoptée en juillet 2014 permettant la reconnaissance d'« entreprises solidaires d'utilité sociale » ayant un statut de société de capitaux.

Si la dimension d'utilité sociale est partagée par des organisations de l'ESS et les entreprises sociales, témoignant d'une certaine continuité, le point de rupture se situe dans le positionnement politique du projet, entre la recherche d'une alternative au modèle actuel du capitalisme et un projet entrepreneurial au sein du capitalisme. Draperi caractérise clairement l'entrepreneuriat social, comme un « mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » (Draperi, 2010, non paginé). Tout un pan de l'entrepreneuriat social privilégie en effet les alliances avec les grandes entreprises et leurs fondations et valorise la philanthropie.

Un autre ligne de clivage concerne l'origine sociale des initiatives (Draperi, 2010). Il y aurait d'un côté des initiatives pour lesquelles le mouvement social joue un rôle central, voire l'aspiration à transformer la société ; de l'autre on serait plutôt dans un modèle de *venture philanthropy* plus orientée vers une conception entrepreneuriale du service d'intérêt général. Sur le territoire français, cette ligne de clivage qui opposerait des militants sociaux critiques vis-à-vis de l'économie de marché à des entrepreneurs sensibles aux questions sociales n'est pas tout à fait opératoire. Les entrepreneurs sociaux, qui se reconnaissent en tant que tels, revendiquent un déplacement des frontières entre militantisme et marché et une volonté d'articuler efficacité économique et finalité sociale.

## **D. L'ENTREPRISE SOCIALE, ACTEUR D'UN NOUVELLE REGULATION ?**

Une fois ces continuités et ces tensions identifiées, nous caractérisons une quadruple dynamique issue du développement de l'entreprise sociale susceptible d'affecter la régulation d'ensemble en France

Tout d'abord, elle procède d'une économicisation du social, dans le sens du déplacement d'une production publique vers une production privée. Elle affecte donc le périmètre d'intervention de l'Etat et des collectivités territoriales. Elle traduit la volonté de renouveler la production de biens et services sociaux par des entreprises dans le cadre d'une production marchande. Deux arguments sont alors mis en avant. Le premier justifie cette évolution pour des raisons d'efficacité, en considérant l'organisation productive du secteur privé. Le second met en avant la capacité du secteur privé à renouveler l'offre de biens et services et donc à innover. Les entrepreneurs sociaux réussiraient ainsi à « concilier efficacité économique et innovation sociale » (Seghers, Allemand, 2007), à combiner finalité économique et finalité sociale plutôt que de les opposer.

Elle traduit aussi un mouvement au sein même du secteur privé et concerne l'élargissement des ressources susceptibles d'être mobilisées pour réaliser la production. Il s'agit ainsi de renforcer la part des ressources marchandes pour des organisations du secteur à but non lucratif, et tout particulièrement en France pour les associations, de façon à réduire leur dépendance au financement public et à renforcer leur efficacité pour le marché. Plus largement on observe des tensions entre un processus croissant d'hybridation des ressources, au sens de combinaison de ressources monétaires, tirées de la vente de biens et services, de ressources non marchandes tirées de la redistribution et de ressources non monétaires issues de la réciprocité et du bénévolat et une tendance à la privatisation des ressources.

Elle exprime un renouveau de la réflexion sur la valeur. Ces organisations se caractérisent généralement par l'objectif de générer du profit, mais pour le mettre au service du projet et de ses bénéficiaires. On est le plus souvent en présence d'une lucrativité limitée et d'une réflexion sur le partage de la valeur. A travers ces choix, l'entrepreneur social s'inscrit ainsi dans une perspective

d'amélioration du bien-être général : l'entreprise se veut au service de la société et des transformations sociales. La réalisation de bénéfice n'est pas une fin en soi mais un moyen pour réaliser le projet social. Ce qui est recherché avant tout, c'est l'impact social. La répartition des excédents privilégie la mise en œuvre du projet, la rémunération du capital est limitée et le processus de décision n'est pas fondé sur la propriété du capital mais sur une gouvernance participative. Mais cela suppose aussi d'être en capacité d'évaluer les impacts sociaux et sociétaux réalisés afin de montrer comment efficacité économique dont les indicateurs sont généralement mieux connus, et performance s'articulent. On retrouve dans ce dernier aspect les enjeux d'une évaluation plus large de la production de richesse, ainsi que le préconisent notamment les travaux du réseau Fair (Forum pour d'autres indicateurs de richesse). Mais on identifie aussi les risques du développement d'un investissement social contraint par un retour sur investissement rapide.

Elle exprime enfin une volonté de resocialisation de l'entreprise, qui s'exprime tant par la responsabilité sociétale et par des affichages de l'éthique que dans cette dynamique d'entrepreneur social et qui procède d'un « mouvement de légitimation et d'apaisement social du capitalisme » (Postel, 2009, p. 10). Cet accent mis sur la pacification du capitalisme est particulièrement renforcé dans la version du *social business* qui aboutit à dépolitiser la question sociale et à considérer qu'elle peut être traitée par le seul managérialisme. Pour Yunus, l'un de ses principaux théoriciens, un *social business* doit fonctionner conformément aux principes de gestion qui ont cours dans une entreprise classique, « capable de couvrir complètement ses coûts ». Cette croyance en l'autofinancement sur le marché a déjà eu des conséquences dommageables en matière de microcrédit, entraînant la dérive vers des taux d'intérêt proches de taux usuraires. Pourtant la même idée est transférée quand il est avancé que le *social business* étend le capitalisme à une entreprise « orientée vers une cause davantage que vers le profit » et, ce faisant, « transforme le monde ». Introduire des marchés concurrentiels dans le champ social, importer les méthodes de gestion de l'entreprise privée, se rapprocher des grands groupes : tels sont quelques-uns des indicateurs montrant que le social business procède de la moralisation du capitalisme d'autant plus paradoxale que s'exprime aujourd'hui une nouvelle étape de la « tension insurmontable entre capitalisme et démocratie » (Habermas, 1998, p.379).

Mais cette critique quant à la moralisation du capitalisme à travers les perspectives offertes par l'entreprise sociale, réparatrice des dégâts du capitalisme, et se voulant plus éthique, avec l'appui de multinationales pourtant directement mises en cause dans les crises sociales, environnementales, économiques et financières, n'est pas nouvelle et peine à trouver sa légitimité.

## E. CONCLUSION

Cofrontés à la multiplicité des définitions de l'entreprise sociale, il est parfois difficile de trancher sur les ruptures et les continuités. Et c'est donc avec une certaine prudence que nous proposons la synthèse suivante. Bien que réductrice et masquant les tensions, elle souligne des points de vigilance. On observe que du point de vue de la place de l'entrepreneur, ce qui peut faire tension résulte principalement de l'accent mis sur l'individu comme entrepreneur, plus que sur le collectif à l'origine de l'organisation. Un second point de rupture concerne la place du marché, centrale ou pas pour l'entreprise sociale et pour l'ES relativement à l'hybridation des ressources. La démocratie interne constitue un troisième enjeu, autour du principe d'une personne-une voix qui selon la définition que l'on retient de l'entreprise sociale, fait tension. Enfin le projet qui fonde l'entreprise sociale constitue lui aussi une ligne de démarcation : si solidarité et utilité sociale semblent faire l'objet d'un certain consensus, l'origine sociale des initiatives semble opposer entreprise sociale et ESS. Ces différences d'appréciations et de critiques montrent combien la définition de l'ESS est encore à construire et comment l'entrepreneuriat social vient questionner cette construction. Elles permettent aussi de pointer le tournant managérial que l'entreprise sociale exprime.

Au delà, la montée de l'entreprise sociale dans la continuité de la RSE, s'accompagne d'une tendance à l'économicisation du social, au développement des ressources privées, à revisiter la

question de la valeur pour faire du profit un instrument de solidarisation et à contribuer au processus de resocialisation des entreprises. Ces dynamiques constituent des espaces potentiels de redéfinition des règles du jeu de l'action collective et plus largement de la régulation d'ensemble, qui mériteraient d'être approfondies.

## F. BIBLIOGRAPHY

Boutillier S., (2009) , “Aux origines de l’entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin”, in *Innovations* 2009/2, No. 30, p. 115-134.

Boutillier, S., (2010) « Comment l’entrepreneur peut-il ne pas être social ? » in Boutillier, S. et Allemand, S. (dir.), *Economie sociale et solidaire. Nouvelles trajectoires d’innovations*, Coll. Marchés et Organisations, L’Harmattan, p. 107-125.

Callon, M., ( 2007) « L’innovation sociale, quand l’économie redevient politique », in Klein, J-L, Harrisson, D. (dir.), *L’innovation sociale , Emergence et effets sur la transformation de la société*, Presses de l’Université du Québec, 2007, p. 17-42.

CNEI (2008), *Entreprises d’insertion : de vraies entreprises... de vrais partenaires*, plaquette de présentation, [www.cnei.org](http://www.cnei.org).

Dees, J.G., (2001) “The Meaning of “Social Entrepreneurship””, *Working paper, Stanford University*—Graduate School of Business, Stanford, California 1998 (1ère ed.).

Defourny, J., Nyssens, M., (2010), « Conceptions of social enterprises and social entrepreneurship in Europe and in the United States; convergences and divergences », *Journal of social entrepreneurship*, vol.1, n°1, p. 32-53.

Demoustier D. (2001), *L’Économie sociale et solidaire, s’associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte-Syros.

Draperi J.-F. (2013), “Économie sociale, économie solidaire, entrepreneuriat social”, in *Vers une théorie de l’économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, Larcier, p. 55-77.

Draperi J.-F. (2010), L’entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, Recma et « L’entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *RECMA*, n° 316, 2010, p. 18-40.

Draperi J.-F. (2008), *Godin, inventeur de l’économie sociale. Mutualiser, coopérer, s’associer*, Valence, Repas.

Flahault, E., Nogues, H., Schieb-Bienfait, N., *L’économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Coll. Economie et Société, 2011, Fraisse, L., (2006) « Changement social » in Laville J.-L. et Cattani A.D., *Dictionnaire de l’autre économie*, Paris, Gallimard, coll. « Folio », p. 96-106.

Fraisse L., Gardin L., Laville J.-L., Petrella F., Richez-Battesti N., (2015), Social enterprises: at the crossroads of social economy, solidarity economy and social entrepreneurship ?, ICSEM Working paper.

Gardin L. (2012), “Les différents types d’hybridation des ressources dans les entreprises sociales”, in Gardin L., Laville J.-L. and Nyssens M., *Entreprise sociale et insertion*, Paris: Desclée de Brouwer, p. 67-96.

Le Grand, J. (1991), “Quasi-Markets and Social Policy”, *The Economic Journal*, vol. 101, n°408, pp. 1256-1267.

Lévesque B. (2003), « Reconversion industrielle et société civile », in *Reconversion économique et développement territorial*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l’université du Québec, p. 101-116.

Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, Paris, La Découverte-La Documentation française.

Nogues, H., 2011, Séminaire sur l'entrepreneuriat social, 31 mai 2011, ADDES, [www.addes.asso.fr](http://www.addes.asso.fr)

Petrella F., Richez-Battesti N. (2013), « Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences... », in Hiez D. et Lavillunière E. (2013), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, Editions Larcier, p. 353-370.

Petrella, F., Richez-Battesti, N., (2014), Social entrepreneur, social entrepreneurship, social enterprise : semantics and controversies, *Journal of Innovation Economics & Management* , n° 14, 2014/2.

Postel, N., (2009,) Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme, *Revue Française de Socio-Economie*, 2<sup>nd</sup> semestre, p. 9-13,

Richez-Battesti N., (2014), L'entrepreneur social : vivier d'innovation, in *Boutiller S.. (dir), Principes d'Economie de l'innovation*, Peter Lang

Segrestin B., Hatchuel A., (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, La République des Idées, Seuil.

Segrestin B., Hatchuel A., (2011), pour un nouveau droit de l'entreprise, in la république des idées, refaire société, pp. 65-76, Seuil.

Seghers V. et Allemand S. (2007), *L'Audace des entrepreneurs sociaux, concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Autrement.

Yunus M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le Livre de poche.