

Elaborer un corpus théorique de l'ESS pour un autre modèle de société

RIUESS

Luxembourg, 3-4 juin 2010

**Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ?  
entre similitudes et divergences...**

Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti,

LEST-UMR 6123, Université de la Méditerranée

Coordonnées des auteurs :

**Francesca Petrella**

LEST

Avenue Jules Ferry, 35

13626 Aix-en-Provence Cedex 01

Tél : 04 42 37 85 35 / Fax : 04 42 26 79 37

E-mail : [francesca.petrella@univmed.fr](mailto:francesca.petrella@univmed.fr)

**Nadine Richez-Battesti**

Lest

et 11 rue Rodolphe Pollak

13001 Marseille

04 91 54 13 31

Email : [nrichezbattesti@wanadoo.fr](mailto:nrichezbattesti@wanadoo.fr)

## **Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences...**

### **Introduction**

Une enquête AVISE/CSA sur l'entrepreneuriat social, une pleine page du Monde titrant « Vive le business social » ..., cette année 2010 est marquée par la médiatisation de l'entreprise sociale. S'agit-il d'un simple effet de mode ou d'une redéfinition des conditions de reproduction et d'extension du capitalisme ? Le débat sur l'entreprise sociale ou sur le business social n'occupe-t-il pas la place laissée vacante par les organisations de l'Economie sociale et solidaire (OESS) qui n'ont pas valorisé leur modèle face à la crise que traverse le capitalisme contemporain ?

La crise, d'abord financière puis économique et sociale, a contribué à remettre en question le mythe de l'autorégulation spontanée des marchés et à pointer les limites du modèle de gouvernance fondé sur la valeur actionnariale. Elle a mis en évidence des dérives dans le comportement de certaines entreprises, notamment relativement à des prises de risques démesurées, à des ajustements souvent défavorables en quantité et en qualité à l'emploi et à une répartition des excédents principalement orientés vers une seule partie prenante, l'actionnaire. Elle permet enfin de prendre conscience des collusions entre entreprises supposées évaluer les risques, on pense notamment aux agences de notation et aux grandes entreprises qui les alimentent. Plus encore, elle permet de mesurer les effets pervers du processus de standardisation des élites au plan international, formés dans le moule dominant du « tout marché » et de son efficacité supposée. Elle souligne de fait l'importance d'une régulation publique internationale pour encadrer et contraindre les agents économiques à des pratiques responsables et l'enjeu du retour vers des comportements éthiques pour les entreprises. La crise apparaît, de ces différents points de vue, comme une remarquable opportunité de revisiter les fondements du système et quelques-uns des postulats sur lesquels il repose.

Face aux redoutables défis du renouveau de la question sociale et de l'affirmation de la question écologique, face aux enjeux de l'articulation entre justice sociale, efficacité économique et soutenabilité du développement, l'économie sociale et solidaire (ESS) peut-elle constituer une troisième voie d'avenir entre l'Etat et le marché, dans une économie plurielle rééquilibrée ? Face aux difficultés, voire à l'incapacité des gouvernements à instaurer de nouvelles règles du jeu collectives, et plus largement une nouvelle régulation, comment des acteurs économiques peuvent-ils contribuer à des inflexions ? Et plus largement comment repenser le régime de croissance en mettant en œuvre une économie plurielle plus respectueuse des hommes et des femmes qui la compose et de l'environnement ?

La crise, ou plutôt les crises qui ont marqué ces trente dernières années, peut expliquer pourquoi l'entreprise n'en finit plus de se parer d'atours sociaux. Après l'entreprise éthique et la Responsabilité sociale des entreprises, voici l'avènement de l'entreprise sociale et du business social. Cette tentative renouvelée d'articulation entre l'impératif d'efficacité économique et l'exigence de justice sociale met l'accent sur la réponse aux besoins de la société et plus particulièrement des pauvres, plus que sur la combinaison des ressources productives. L'originalité de cette nouvelle articulation est de combiner l'innovation sociale (comme réponse aux besoins sociaux mal satisfaits) et la forme entrepreneuriale (la figure de l'entrepreneur, ce chevalier des temps modernes, orientant l'entreprise vers des finalités altruistes), deux attributs séduisants de la modernité. La notion de « social business », mise en

avant par Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006, est également utilisée pour désigner des entreprises dont la finalité est de répondre à des problèmes sociaux.

Le terme entreprise sociale est très séduisant car compréhensible partout, indépendamment des contextes historiques, juridiques et politiques, dès le moment où l'on s'intéresse aux pauvres, au nord comme au sud. Comme le soulignent Dominique Dambert et Didier Adès dans l'article du Monde du 12 janvier 2010, « il ne s'agit pas d'être en opposition avec le capitalisme, mais de construire une entreprise différente, non pas dans sa forme, mais dans ses buts... », en permettant aux plus défavorisés d'accéder à la consommation. Mais ce consensus de façade masque de profondes divergences.

Prenant dès lors distance par rapport à cette vision consensuelle qui considère comme critère discriminant les finalités sociales de l'entreprise sans accorder d'attention à sa forme institutionnelle, il nous semble important, au contraire, d'approfondir la question de la forme de gouvernance de ces organisations qui font du « social business ». Dans cet article, nous mettons dès lors l'accent sur les formes de propriété de ces entreprises, sur la diversité des parties prenantes qui y sont impliquées ainsi que sur les principes démocratiques et de participation adoptés par ces organisations. Quelles sont, de ce point de vue, les différences entre « entreprise sociale », « organisation de l'économie sociale et solidaire (OESS) » et « social business » ? Est-ce que le fait de poursuivre une finalité sociale suffit pour englober toutes les formes entrepreneuriales sous une même notion, au risque de contribuer à la banalisation de certaines formes d'organisation ? Nous formulons l'hypothèse que les formes institutionnelles ne sont pas neutres et influencent le comportement des acteurs, les modes d'organisation et la performance des organisations. Ne pas distinguer les formes de gouvernance en insistant sur la finalité sociale que les organisations partagent comporte dès lors un risque de banalisation des OESS.

Afin de discuter cette hypothèse, nous proposons, dans premier temps, un état de la littérature sur la question de la forme de gouvernance, à partir des différents travaux menés sur le *business social*, le *Bottom of the Pyramid*, l'entrepreneuriat social, les entreprises sociales, la responsabilité sociale des entreprises ainsi que sur les organisations à parties prenantes multiples. Il ne s'agit pas de faire un catalogue des théories existantes mais bien de mettre en avant leurs éventuels points communs et divergences.

Nous développons, dans un second temps, une analyse de la diversité des formes de gouvernance qui se cache derrière ces différentes expressions, au-delà de leur finalité commune de répondre de façon innovante à des problématiques sociales et sociétales. Nous proposons d'étudier les différents critères pouvant être constitutifs de cette gouvernance avec un accent particulier mis sur les formes de la propriété : principe démocratique « un homme une voix », principe de « double qualité » (usager et sociétaire), mais aussi allocation des droits de propriété (droits de contrôle résiduel et droit aux bénéfices résiduels) à différentes parties prenantes (composition du Conseil d'administration), procédures de décision (collégiales ou non), responsabilité collective ... Nous appuyant sur différents travaux concernant la propriété des organisations, dont Grossman et Hart (1986) et Donaldson et Preston (1995), nous reprenons le théorème de Coase (1960) en affirmant que, lorsque les coûts de transaction sont élevés et les droits de propriété mal définis, l'allocation des droits de propriété à telle ou telle autre partie prenante (ou à plusieurs) aura une influence sur leur comportement et sur l'efficacité de l'allocation des ressources au sein d'une organisation.

Dans un troisième temps, sur la bases des analyses antérieures, nous proposons l'esquisse d'une typologie des « entreprises sociales » en distinguant notamment leur structure de propriété afin de rendre compte du fait que le statut et les règles qui en découlent ne sont pas neutres. Nous basant sur les similitudes et les divergences entre ces différents idéaux-types,

nous concluons sur l'importance de revenir aux critères distinctifs qui fondent l'originalité du modèle de gouvernance des organisations de l'ESS.

## **I. Entreprise sociale : derrière l'universalité du terme, des conceptions polarisées**

### ***Entrepreneuriat social et entreprise sociale : un véritable engouement***

Les deux termes suscitent en engouement croissant dont il faut resituer l'origine. Le regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat émerge à la fin des années 70 dans un contexte de crise du fordisme, de la grande entreprise, et de remise en question de l'Etat-Providence. Il met l'accent sur l'individu en action, plus que sur le système dans lequel il agit, faisant de l'entrepreneur un chevalier des temps modernes. L'entrepreneur social reste plus marginal : il est celui qui développe une activité économique orientée vers une finalité sociale, en bref une entreprise sociale.

Il faut attendre la fin des années 80, pour que se développe aux Etats-Unis, l'entreprise sociale au sens d'une entreprise à finalité sociale. Depuis, en Europe, de nouveaux vocables apparaissent signalant l'engagement de l'entreprise dans la société : entreprise citoyenne, entreprise éthique, Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou entreprise sociale.

Cette dynamique prend racine dans la remise en question de l'intervention de l'Etat et s'accompagne de l'extension de la marchandisation d'une série de biens et services, du développement des partenariats public-privé pour confier la réalisation de missions d'intérêt général à des entreprises privées lucratives, et de la prédominance d'une conception performative de l'efficacité productive des entreprises. On est ici au cœur du renouvellement du capitalisme, dont les fondements restent l'extension des marchés et la propriété privée des moyens de production. L'entreprise est ainsi en mesure de produire des biens et services sociaux en lieu et place de l'Etat.

Puisqu'il constitue un attribut séduisant du renouvellement du capitalisme, on comprend que le terme entreprise sociale s'universalise. D'un côté, il revendique la capacité à combiner efficacité économique (la forme entrepreneuriale) et justice sociale (produite par l'innovation sociale) dans le cadre d'une finalité sociale. De l'autre, il permet d'envisager de nouvelles réponses à des besoins qui n'ont pu être satisfaits jusque là.

### ***Un « modèle américain » mais plusieurs écoles***

La notion d'entreprise sociale est née aux Etats-Unis. Comme développé par Sibille (2009, p. 279), « *La Social Enterprise Initiative est lancée en 1993 par la Harvard Business School et de grandes fondations qui mettent sur pied des programmes de soutien aux entrepreneurs sociaux* ».

Si la notion d'entreprise sociale est relativement récente, il est toutefois intéressant de repartir de la notion de « non-profit organisation » (NPO's), qui fut la première utilisée aux Etats-Unis pour expliquer l'émergence d'organisations dont la finalité première n'était pas la maximisation du profit. En quoi la notion d'entreprise sociale se distingue-t-elle de celle de NPO ?

### ***Les NPO's : un retour aux sources***

Les raisons de l'émergence d'organisations non lucratives aux côtés d'organisations privées lucratives et publiques, entre marché et Etat, a fait l'objet de plusieurs travaux dans la littérature anglo-saxonne dont les travaux pionniers de Weisbrod (1975) et d'Hansmann (1980). Ces travaux définissent les organisations privées non lucratives essentiellement à partir de la contrainte de non redistribution des profits, d'où leur appellation de Non-profit

organisations (NPO's). Leur création s'explique, d'une part, à partir d'arguments concernant la demande pour les biens et services produits par des NPO's et, d'autre part, à partir d'arguments portant sur les motivations des entrepreneurs « sociaux » (Young, 2007 ; Nyssens, 2008). Les théories de la demande insistent sur l'émergence de NPO's suite à l'incapacité de l'Etat à fournir des services différenciés, adaptés aux demandes hétérogènes. Les pouvoirs publics proposent en effet une offre de services universelle et centralisée, basée sur les préférences de l'électeur médian, laissant insatisfaites les demandes hétérogènes (Weisbrod, 1975). Les NPO's émergent également en présence d'échecs du marché à garantir la qualité des services fournis. En effet, face à des asymétries d'information concernant l'évaluation de la qualité, les entreprises classiques, mues par leur finalité de maximiser leur profit, risquent d'exploiter les asymétries d'information au détriment des usagers et de fournir un service de qualité médiocre. Dans ce cas de figure, les NPO's, de par leur contrainte de non appropriation individuelle des profits, sont susceptibles de gagner la confiance des usagers (Hansmann, 1980). Du côté de l'offre, plusieurs auteurs ont mis en évidence les motivations spécifiques des entrepreneurs qui décident de créer une NPO. Ces motivations peuvent être multiples, d'ordre idéologique, religieux, artistique, professionnel et relever d'une dynamique de recherche d'autonomie ou d'innovation sociale (James, 1982 ; Young, 1983).

Depuis ces travaux fondateurs, plusieurs auteurs ont discuté, critiqué et amélioré l'argumentation concernant les raisons d'être de ces NPO's. La question du financement de ces NPO's a suscité de nombreuses interrogations. Salamon (1987) a mis en évidence les limites du modèle philanthropique, dans lequel les NPO's pourraient atteindre leurs objectifs sociaux en ne mobilisant que des dons et du travail bénévole. De même, la mobilisation de subventions publiques est limitée dans ce modèle anglo-saxon d'inspiration libérale. Ces NPO's ont dès lors développé des activités marchandes afin de poursuivre leur finalité sociale. Toutefois la forme de gouvernance et de démocratie interne reste très peu analysée par ces approches.

### *Les entreprises sociales*

C'est dans cette optique que les premiers travaux concernant l'entreprise sociale ont été réalisés. Defourny et Nyssens (2008), à la suite de Dees et Anderson (2006), distinguent deux écoles de pensée : l'école des recettes marchandes et l'école de l'innovation sociale. Sans vouloir entrer dans les détails de ces deux écoles de pensée, mentionnons juste que l'école des recettes marchandes définit l'entreprise sociale comme une forme d'organisation qui permet de résoudre les problèmes de financement des NPO's en développant des activités économiques génératrices de recettes mises au profit de la mission sociale des organisations. Cette première conception a ensuite été élargie pour considérer aujourd'hui comme une entreprise sociale toute entreprise, lucrative ou non, 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 l'entrepreneur social, mouvement soutenu par Ashoka dès le début des années 80. Cette école de pensée insiste sur le rôle de l'entrepreneur social, son profil, son dynamisme et sa créativité dans l'accomplissement de la finalité sociale de l'organisation (Dees et Anderson, 2006).

Aux côtés de cette notion d'entreprise sociale, émerge également à la notion de « social business » qu'il convient de préciser également.

## *Le Social Business*

Le *Social business* concerne des entreprises lucratives à finalité sociale, généralement orientées vers l'accès au marché pour les plus pauvres dans le cadre d'un « nouveau capitalisme », comme développé par Yunus (Yunus, 2007 ; Austin & al., 2006). Elles se définissent donc essentiellement par leurs objectifs. Pour Yunus (2007, p. 52), un *social business* est, en plus, une entreprise qui doit couvrir l'ensemble de ses coûts tout en atteignant son objectif social. Une entreprise qui n'est pas capable de couvrir ses coûts ni de rembourser ses investisseurs n'est donc pas un *social business*. Un *social business* se distingue d'une organisation charitable par le fait qu'elle n'est pas dépendante financièrement ni de dons ni de subventions publiques pour développer son activité. Pour Yunus, le *social business* est un sous-ensemble de l'entreprise sociale alors que pour Draperi (2010, p. 3), le *social business* est la « composante commerciale » de l'entreprise sociale.

Ce modèle émerge aux Etats-Unis dans la seconde moitié des années 80 et s'y développe parfois sous le terme « Bottom of the Pyramid », utilisé pour la première fois au début des années 80 dans le champ des nouveaux modèles de business et notamment en direction des firmes multinationales (Prehalad, Hart, 2002 ; Prehalad, 2005). Comme décrit par Richez-Battesti (2010a), ce terme caractérise les groupes socio-économiques les plus pauvres, ceux qui détiennent moins de 2 dollars par jour, et qui sont présentés depuis une dizaine d'années comme un nouveau segment de marché pour les firmes. Ce type de modèle cherche à sortir de la vision du « pauvre » comme victime, en proposant une vision plus entrepreneuriale ouvrant de nouveaux marchés aux firmes, tout en contribuant à réduire la pauvreté. Il contribue à façonner un marché pour « les pauvres », s'associant pour les pays à faible niveau de vie à des institutions de micro finance, permettant ainsi une solvabilisation de la demande par l'endettement. Dans le modèle du *Bottom of the Pyramid*, les pauvres sont considérés seulement comme des consommateurs et non des producteurs (Karnani, 2007) ; la dimension sociale est enfermée dans le seul accès au marché, sans que ne soient pensés ni *l'empowerment*, c'est-à-dire la construction progressive de l'autonomie des personnes, ni leur émancipation, encore moins leur capacité à faire *voice* et à participer à la définition et à la production du bien ou du service qui leur est proposé.

La variante développée dans des pays émergents en Asie est épaulée notamment par des entreprises multinationales d'origine française, comme Danone qui, en son temps, avait déjà cultivé un modèle social original et renoue avec sa culture d'innovation sociale. Ainsi, Danone et la Grameen Bank ont créé une entreprise commune, la Grameen Danone Foods, « dont la finalité est d'apporter une alimentation saine (en l'occurrence, un yaourt) aux plus pauvres » (Le Monde du 12 janvier 2010). Un autre groupe français revendique aussi ce type d'orientation, Veolia, avec là encore un accord avec la Grameen Bank (Grameen-Veolia Water Ltd) sur l'accès à l'eau potable pour les plus démunis.

Si ce modèle est prioritairement pensé pour les pays les plus pauvres, une transposition est déjà tangible dans les pratiques d'un certain nombre de pays riches, dont la France. En effet, on constate l'émergence, encore limitée certes, de nouvelles filières d'alimentation en direction des plus démunis proche du *social business*.

Sans aller toujours jusqu'au *bottom of the pyramid*, le *social business* façonne des marchés émergents, réduisant la solidarité à un marché et l'intégration sociale à l'accès à ce marché. Le processus d'extension des marchés trouve ainsi une nouvelle voie de son développement, sans que les populations ne soient associées, ni aux produits qu'on leur propose, ni aux choix de développement que ces processus véhiculent, encore moins aux modalités de gestion et de pilotage de ces nouvelles organisations. Loin de transformer les règles de fonctionnement des organisations productives, un tel modèle exacerbe le renforcement du « tout marché » au

détriment de l'espace disponible pour les deux autres logiques d'échange que sont la redistribution par la puissance publique et la réciprocité qui caractérise l'action collective au sein de la société aux fondements d'une économie plurielle (Evers, 2000).

Certains dirigeants de grandes firmes, ou de fondations qui leur sont associées, n'hésitent pas à mettre en avant les proximités entre ce *social business* et l'économie sociale et solidaire, surfant ainsi sur le regain d'intérêt récent pour l'ESS. Il est vrai que ce rapprochement est facilité par un certain nombre d'acteurs de l'ESS qui préfèrent employer la terminologie d'entrepreneur social, plutôt que celle d'économie sociale jugée trop vieillotte ou banalisée. Souvent en lien avec des associations d'origine américaines, telles que Ashoka, qui valorisent leurs initiatives et accompagnent le développement de leurs projets dans le cadre d'un capital risque philanthropique, ces acteurs ancrés dans l'ESS lui préfèrent le vocable entrepreneur social.

Nadine Richez-Battesti (2010a) souligne les dangers d'un tel comportement. Il risque, en effet, d'ouvrir la voie de l'appropriation généralisée mais seulement « cosmétique » du terme par toute entreprise qu'elle soit ou non collective, démocratique et participative et non lucrative. Le risque est d'oublier les « spécificités méritoires » de l'ESS et singulièrement l'idée d'entrepreneuriat collectif. En effet, quand on se réfère au *social business*, ni la question démocratique, ni celle d'une gouvernance partenariale qui l'accompagnerait, pas plus que celle de la double qualité ou de l'adossement à un mouvement collectif ne sont posées. Quant à la question de l'affectation du profit, elle reste généralement occultée, comme si la dimension lucrative et son appropriation principale par les détenteurs du capital et/ou le manager semblaient naturelles et légitimes. La fin suffit alors à justifier les moyens. A ces différents égards, lorsque le *social business* se revendique d'économie sociale et solidaire, ou en proximité de celle-ci, il y a un vrai risque de disparition des fondements de l'ESS et de ce qui fait son originalité et son registre de performance. Une production de biens et services sociaux et/ou destinées à des consommateurs « pauvres », à la base du *social business*, ne permet pas à elle seule l'émancipation des pauvres, même si elle permet à quelques-uns de s'en sortir. Il ne suffit donc pas que le *social business* et l'ESS s'accordent sur un objectif aussi social qu'il soit (ici améliorer les conditions de vie des plus démunis ou répondre à des besoins non satisfaits) pour affirmer leur proximité identitaire. Ce sont aussi la méthode et les processus de réalisation de l'activité qui comptent : les dimensions collectives et démocratiques sont essentielles pour l'ESS. Le « comment » est donc loin d'être neutre. Il ne se résout pas dans l'introduction de grands principes de management caractérisés de *générique* en ce sens qu'ils pourraient s'appliquer dans toutes les organisations. Il repose bien sur un modèle spécifique, comme nous le verrons plus loin.

### ***Le modèle européen de l'entreprise sociale***

D'un autre côté, en Europe, on distingue le modèle de l'ESS et le modèle européen de l'entreprise sociale, même si ce dernier est encastré dans l'ESS. L'ESS se définit aujourd'hui, de manière plutôt consensuelle, à partir des principes suivants : une finalité de service aux membres ou à la collectivité, une autonomie de gestion, un processus de décision démocratique et la primauté du travail sur le capital dans la redistribution des revenus.

Si plusieurs pays ont adopté de nouveaux statuts juridiques pour mieux identifier ces « entreprises sociales », comme les coopératives sociales en Italie ou la société à finalité sociale en Belgique, ce sont les travaux du réseau EMES (Emergence des entreprises sociales) qui, en Europe, 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 (Defourny et Nyssens, 2006) :

- 4 critères économiques : une activité continue de production de biens et services, un degré élevé d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré,
- 5 critères sociaux : un objectif explicite de service à la communauté, une initiative portée par un groupe de citoyens, une dynamique participative d'association des parties prenantes, un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital et, enfin, une distribution limitée des bénéfices.

Si cette conception de l'entreprise sociale recoupe l'essentiel de la définition de l'ESS (cf. ci-dessous), elle ne questionne pas de façon déterminante le modèle de propriété (droits de propriété collectifs et impartageables dans le cadre de la règle une personne-une voix), ni l'exercice du pouvoir et notamment la question de la double qualité. Les différentes dimensions de la gouvernance apparaissent dans cet idéal-type de l'entreprise sociale mais ne sont ni clairement définies au sein de chaque critère ni considérées comme des éléments constitutifs de l'entreprise sociale. Or, ces dimensions conditionnent le modèle économique et social de l'ESS et constituent le cœur d'une critique radicale du capitalisme (Richez-Battesti 2010b).

#### *Autres canaux de développement en France*

Le développement de l'entreprise sociale en France a emprunté principalement trois canaux. Celui des grandes écoles, à travers la diffusion du modèle de la Harvard Business School à des grandes écoles telles que l'ESSEC et HEC. Celui des fondations, telles Ashoka ou Schwab, qui promeuvent l'entrepreneuriat social et qui diffusent des modèles d'efficacité et des outils de gestion empruntés à la grande entreprise américaine. Enfin, l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE) favorisant les innovations et les nouveaux statuts constitue un espace de soutien et de promotion de l'entreprise sociale. Ces canaux ont en commun une politique de mobilisation de jeunes, le soutien à l'innovation et des stratégies de communication, de marketing et de montages d'événementiels éprouvées. On pense par exemple à la concomitance de l'enquête AVISE/CSA sur l'entrepreneuriat social, à l'invitation de M. Yunus et F Riboud lors du salon des entrepreneurs au mois de février, au lancement du Mouv'es ([www.llelabo-ess.org](http://www.llelabo-ess.org)), le mouvement des entrepreneurs sociaux. Ils ont ainsi réussi à faire de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale, les synonymes de modernité, d'innovation et d'efficacité susceptibles de mobiliser de futurs entrepreneurs vers un « entrepreneuriat de cause ou d'engagement ».

Le débat entre entreprise sociale, *social business* et ESS nécessite donc de réaffirmer les fondamentaux de l'ESS, et à travers eux la prédominance d'un projet de société démocratique et a-capitaliste afin de souligner leurs divergences.

## **II. Les caractéristiques de la gouvernance des organisations : quelle modernité du modèle des OESS ?**

Bien que très hétérogènes par leur statut, leur taille, leur secteur d'activité, les OESS partagent un certain nombre de principes qui constituent les fondements d'un modèle d'organisation original.

### *Un modèle spécifique de détention du capital : propriété collective et lucrativité limitée*

Comme développé par Nyssens et Petrella (2009, p. 757), les formes de propriété privée, non lucrative et collective, qui plus est à parties prenantes multiples, interpellent à plusieurs égards

la théorie économique. Celle-ci définit en général la propriété à partir de la possession conjointe de deux droits formels<sup>1</sup> : les droits de contrôle résiduel et les droits aux bénéfices résiduels (Hansmann, 1996). Le caractère résiduel renvoie aux droits qui n'ont pas été attribués préalablement dans un contrat. Ainsi, les bénéfices résiduels sont constitués des excédents financiers une fois que l'ensemble des engagements financiers a été honoré. Les droits de contrôle résiduel englobent, quant à eux, les droits de contrôle qui n'ont pas été attribués, par la loi ou le contrat, à d'autres parties prenantes (et en particulier aux gestionnaires de l'entreprise) et peuvent se limiter au droit d'élire le conseil d'administration et à un ensemble restreint de décisions comme celles de céder l'entreprise à une tierce personne ou de la dissoudre.

Deux corollaires sont souvent attachés à cette conception économique des droits de propriété. D'abord, droit aux bénéfices résiduels et droit au contrôle résiduel doivent être conjoints pour que le système de droits de propriété ait un pouvoir incitatif. En effet, si ceux qui ont le contrôle n'avaient aucun droit sur les bénéfices résiduels, ils n'auraient que peu d'incitations à utiliser leur pouvoir de contrôle pour maximiser les bénéfices résiduels. Ensuite, il est supposé que les investisseurs sont généralement les propriétaires de l'entreprise. En effet, implicitement, il est sous-entendu que l'objectif de l'entreprise est de maximiser les bénéfices résiduels i.e. le surplus financier net, qui sera redistribué aux propriétaires-investisseurs par exemple sous la forme de dividendes.

La forme de propriété privée, non lucrative et collective, déroge à cette représentation. D'abord d'autres parties prenantes que les investisseurs sont propriétaires, d'où l'utilisation du terme « stakeholder » plutôt que « shareholder ». Par partie prenante, on entend « *toute personne ou groupe qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p. 46). Cette définition, assez large, est reprise aujourd'hui par les travaux sur la gouvernance de l'entreprise qui mettent en avant que l'entreprise est caractérisée par la présence d'une multiplicité de parties prenantes. Ces parties prenantes multiples, qui sont affectées ou affectent l'organisation, poursuivent des intérêts multiples, parfois divergents, considérés comme légitimes et qui doivent du coup être pris en compte par l'entreprise, selon une hiérarchisation à déterminer (Donaldson et Preston, 1995). L'objectif de l'entreprise est donc de coordonner ces intérêts multiples. Cette perspective rejoint celle de la responsabilité des entreprises, selon laquelle l'entreprise est responsable devant une diversité de parties prenantes et pas uniquement devant les actionnaires. Cette littérature ne distingue cependant pas les parties prenantes qui sont intégrées dans la structure de propriété de la firme, celles qui font partie de l'organisation (comme les salariés) de celles qui sont externes à l'organisation, comme les usagers, les associations de consommateurs, les partis politiques ou la collectivité dans son ensemble. Il s'agit de hiérarchiser les intérêts légitimes de ces différentes parties prenantes. Dans cette perspective, il serait utile d'approfondir l'analyse en distinguant les parties prenantes internes à l'organisation (propriétaires ou salariées) des parties prenantes externes. L'intégration d'une pluralité de parties prenantes dans l'organisation permet donc de prendre en compte la multiplicité des bénéfices collectifs, de répondre à l'hétérogénéité des demandes locales ainsi que de garantir la qualité du service

---

<sup>1</sup> Notons que la propriété n'est pas toujours définie à partir de la conjonction de ces deux droits. Les premières théories des droits de propriété s'intéressaient à la propriété en tant que droit aux bénéfices résiduels (Fama et Jensen, 1983). Grossman et Hart (1986) insistent, quant à eux, sur la propriété en termes de droits de contrôle résiduel sur les biens matériels. Notons que ces différentes facettes des droits de propriété renvoient à leur appréhension juridique : le droit d'utiliser un actif (*droit d'usus*), le droit d'en retirer un revenu (*droit de fructus*) et enfin, le droit de le céder définitivement à une tierce personne (*droit d'abusus*). Ces distinctions font l'objet de nombreux débats avec la montée des biens immatériels comme dans le cas de la propriété intellectuelle.

lorsque celle-ci est difficilement évaluable, notamment par la présence d'habitants et d'utilisateurs dans le conseil d'administration. Notons que la création d'une telle organisation comporte des coûts, soulignés par Hansmann, qui risquent d'être élevés si l'organisation n'arrive pas à construire un compromis, un consensus à partir d'intérêts au moins partiellement hétérogènes autour d'une finalité sociale commune (Nyssens, Petrella, 2009). Ensuite ces propriétaires n'ont pas le droit de s'approprier les bénéfices résiduels. En effet ces organisations ne peuvent redistribuer le surplus net entre les agents qui ont le pouvoir de contrôle, que ce soient des administrateurs, des directeurs ou des membres. *Stricto sensu*, personne n'a le droit de s'approprier les bénéfices résiduels. Cette caractéristique conduit certains auteurs à affirmer que les NPO's n'ont pas de propriétaire (Glaeser, 2003).

Cette vision nous semble trop réductrice pour trois raisons.

Tout d'abord, cette approche institutionnelle « classique » néglige la question centrale de l'allocation des droits de contrôle résiduel (Bacchiaga et Borzaga, 2003). Or, ces organisations sont constituées par un ensemble d'actifs pour lesquels les droits de contrôle résiduel, comme le droit d'élire les membres du conseil d'administration, sont assignés à un ou plusieurs agents (Hart, 1990). Nous entendons ici la notion d'actif au sens large pour désigner tout flux potentiel de bénéfices ou de services futurs.

Ensuite, nous considérons que les personnes qui ont le contrôle dans l'organisation ont "collectivement" la mission de réinvestir les bénéfices résiduels dans l'organisation (Fama et Jensen, 1983, p.348). Au final, ces bénéfices résiduels, alloués collectivement, reviennent, sous de multiples formes, à ce que Gui appelle la « catégorie bénéficiaire », bénéficiaires qui varient selon les missions des organisations : par exemple les utilisateurs du service, les personnes en insertion mais aussi les personnes qui contrôlent l'organisation comme dans le cas de clubs sportifs (Gui, 1991). Si une redistribution individuelle du surplus financier net est interdite dans les organisations non lucratives, une affectation des bénéfices résiduels a toutefois bien lieu.

Enfin, caractériser les organisations privées non lucratives à partir de la seule contrainte de non-redistribution des profits ne permet pas d'expliquer leur diversité croissante. Ainsi, se pencher sur l'allocation des droits de contrôle résiduel et des droits aux bénéfices résiduels, même si ceux-ci ne sont ni liés au capital investi ni distribuables individuellement, permet de mieux appréhender la diversité des organisations privées non lucratives selon les types de parties prenantes qui possèdent les droits de propriété et selon le type d'affectation des bénéfices résiduels décidé collectivement par ces parties prenantes.

### ***Le principe de décision démocratique « une personne, une voix »***

Ce modèle de propriété collective, s'il permet une lucrativité limitée, ne lie pas l'exercice du pouvoir à la détention de capital mais à la détention d'un droit de propriété formel dès que l'on est membre d'un conseil d'administration. Comme développé ci-dessus, la présence dans le conseil d'administration se justifie par la prise en compte d'intérêts considérés comme légitimes par les membres de l'organisation. Ce droit de propriété partagé entre une diversité de parties prenantes se traduit dans les faits par l'application d'un principe de décision démocratique au sein de la structure de propriété, basé sur le critère « une personne, une voix ».

Ce modèle permet aussi de prendre en compte des savoirs profanes aux côtés des savoirs techniques, soulignant ainsi l'importance de créer des espaces publics délibératifs ou de débattre dans le cadre de forums hybrides (Callon, Lascoumes, Barthes, 2001 ; Richez-Battesti, 2010a).

### ***Le principe de la double qualité***

Une telle conception de la propriété collective, pouvant être partagée par une pluralité de parties prenantes, permet d'envisager un autre critère fondamental des OESS, à savoir le principe de la double qualité (Vienney, 1994). Le travailleur est non seulement salarié de l'organisation mais aussi co-entrepreneur et consommateur de biens et services qui ne sont pas de simples marchandises mais le fruit de leur travail (Draperi, 2010). La gouvernance de l'organisation est donc assumée par des hommes et des femmes qui combinent leur participation aux décisions et à la gestion avec un autre positionnement économique : travailler et gérer, utiliser ou consommer et gérer, militer et gérer (Rousseau, 2007). Ainsi, par construction, les objectifs de l'organisation intègrent prioritairement la qualité des biens ou des services à offrir et permettent de combiner une citoyenneté sociale et une citoyenneté économique. Ce principe permet aussi une mobilisation plus large des compétences, un développement des apprentissages individuels et collectifs dans le contexte d'une organisation apprenante (Richez-Battesti, 2010a).

### **III. Les « entreprises sociales » : frontière ou *continuum* ? entre similitudes et divergences : esquisse d'une typologie**

Cette présentation de différentes conceptions de l'entreprise sociale, du *social business* et des OESS a permis d'identifier plusieurs dimensions qui méritent d'être analysées afin de mieux cerner les frontières entre ces différents termes. Au-delà de la poursuite d'une finalité sociale, qui spécifie tout type d'organisation qui nous concerne ici, nous proposons de caractériser les formes institutionnelles à partir des trois dimensions suivantes :

- le degré de lucrativité : non lucrativité stricte, lucrativité limitée, lucrativité recherchée afin de maximiser ses objectifs sociaux
- la structure de gouvernance qui se caractérise par les modalités suivantes :
  - o allocation des droits de propriété (à quelles parties prenantes)
  - o processus de décision démocratique
  - o double qualité
  - o participation et espaces publics délibératifs
- les ressources mobilisées et le degré d'autonomie financière : ressources philanthropiques ou volontaires (dons et bénévolat), hybridation des ressources (marchandes, non marchandes, volontaires) ou appel à des capitaux privés afin d'assurer l'autonomie financière (capital risque, *Venture Philanthropy*).

Tableau 1 : Esquisse d'une typologie

	NPO	ESS	Entreprise sociale (EMES)	Entreprise sociale (US) et <i>Social Business</i>
Degré de lucrativité	Non lucrativité stricte	Non lucrativité ou lucrativité limitée	Lucrativité limitée	Lucrativité au service de la finalité sociale
Droits de propriété	Pas de propriétaire car pas de bénéficiaire résiduel	Propriété collective, éventuellement à parties prenantes multiples	Non définis, mais l'idéal-type permet une propriété à parties prenantes multiples	Propriété détenue par un individu ou un groupe (lucratif ou non) ; entreprise pouvant être détenue par les investisseurs ou par les pauvres
Processus de décision démocratique	Non défini	Processus de décision non fondé sur la propriété du capital : une personne, une voix	Processus de décision non fondé sur la propriété du capital : une personne, une voix	Non défini
Double qualité	Non défini	Oui	Non défini	Non défini
Participation	Non défini mis à part l'adhésion volontaire à l'organisation	Participation des usagers (groupes de parole), des salariés, mise en place d'espaces publics délibératifs ; expression des savoirs profanes	Initiative émanant d'un groupe de citoyens, dynamique participative présente mais peu précisée	Non défini
Ressources mobilisées	Dons et bénévolat	Hybridation des ressources (marchandes, non marchandes, volontaires)	Hybridation des ressources avec un degré significatif de prise de risque économique	Capitaux privés ( <i>venture philanthropy</i> , capital risque) ; viabilité de l'entreprise, autonomie financière

Source : élaboration par les auteures.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons passé en revue les différentes conceptions de l'entreprise sociale qui co-existent aujourd'hui. Si certains tentent de rapprocher ces conceptions pour en faire une « *théorie unifiée de l'entreprise sociale* » (Young, 2007), il nous semble que cette

présentation des différents courants nous conduit plutôt à mettre en évidence leurs divergences que leur proximité apparente autour des objectifs sociaux poursuivis. Il convient en effet de réaffirmer l'absence de neutralité des formes institutionnelles (Lafore, 2010) et de là, réaffirmer les fondements du modèle de gouvernance spécifique des OESS, caractérisé par une propriété collective et a-capitaliste et une organisation démocratique ainsi que leur double nature, non seulement socio-économique mais aussi socio-politique (Laville, 2010).

Au-delà de ces affirmations, il nous faut toutefois souligner les faiblesses de l'ESS et ses dérives. L'ESS n'est pas un modèle parfait et la crise ne l'a pas épargné. Les tensions économiques et sociales viennent renforcer les bataillons de ceux pour qui l'ESS reste la seule à mettre en œuvre des solutions, elle renforce aussi l'enjeu de réponses sociales souvent déployées par les organisations de l'ESS, en bref elle vient accroître la demande sans que l'offre ne soit ajustable rapidement. D'autant que, pour une partie de son activité, dans le secteur social par exemple, l'application des règles du Nouveau management public qui régit de façon croissante la gestion des services publics, s'accompagne d'une fragilisation des organisations de l'ESS. En effet, les nouvelles formes de contractualisation et d'appel d'offre accroissent la mise en concurrence des OESS avec des opérateurs privés lucratifs ; elles tendent à réduire les prix des prestations ainsi que leur capacité d'initiative pour proposer des solutions originales aux besoins exprimés en les réduisant à de simples prestataires (Petrella, Richez-Battesti, 2009).

De même, la prédominance implicitement acceptée de la performance des modèles de gestion empruntés au secteur privé poussent les OESS à adopter des comportements mimétiques, notamment dans les démarches d'évaluation et de certification de la qualité (Petrella, Richez-Battesti, 2010). Ces évolutions participent à la banalisation des OESS, banalisation que l'on retrouve également au niveau européen puisque toute organisation qui produit des biens et services contre rémunération, quel que soit son mode de financement, est considérée comme une entreprise soumise aux règles du marché intérieur et de concurrence (Commission européenne, 2007). Enfin, l'ouverture progressive de certaines entreprises sociales à des capitaux privés, en particulier à du capital risque, couplée au développement de fondations d'entreprises pose question et risque de développer un capitalisme social plus qu'une économie sociale et solidaire.

L'engouement et la médiatisation de l'entreprise sociale en France constituent néanmoins une formidable opportunité de souligner les risques de faire de l'entreprise privée lucrative et de la concurrence l'unique réponse aux aspirations sociales et le vecteur dominant de construction de l'intérêt général. Ils permettent de réaffirmer l'enjeu d'une économie plurielle qui combine modèles entrepreneuriaux et intervention de l'Etat, entreprises actionnariales et organisations collectives, marché, redistribution et réciprocité. Car c'est de la diversité que naissent la construction de l'intérêt général durable, de l'émancipation, et la permanence du projet démocratique.

## Bibliographie

- Austin J, Stevenson H., Wei-Sjkillern J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship : same, different or both ?", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 31, n°1, pp. 1-22.
- Bacchiega A., Borzaga C. (2003), "The Economics of the Third Sector", in *The study of the nonprofit enterprise, Theories and approaches*, edited by H. Anheier and A. Ben-Ner, Kluwer Academic, Non profit and Civil society studies, pp. 27-48.
- Callon, M., Lascoumes S., Barthes Y. (2001), *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, La couleur des idées, Seuil.
- Coase R. (1960), "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 3, pp.1-44.
- Commission européenne (2007), *Les services d'intérêt général, y compris les SSIG, un nouvel engagement européen*, Communication du 20 novembre 2007, COM(2007) 725 final .
- Dees J., Anderson 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., n°3, pp. 39-66.
- Defourny J., Nyssens M. (2008), Conception de l'entreprise sociale en Europe et aux Etats-Unis : convergences et divergences, Communication au *Colloque Economie sociale et solidaire : Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Nantes, 29-30 sept.
- Defourny J., Nyssens M. (2006), Defining Social Enterprise, in *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society*, Marthe Nyssens, ed. London, New York: Routledge, pp .3-26.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidences and implicits, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Draperi J-F. (2010), L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, Cestes-CNAM, *Recma*, Acte 1, février 2010.
- Evers A. (2000), « Les dimensions socio-politiques du tiers secteur. Les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielle », *Sociologie du Travail*, Vol. 42, n° 4, oct.- dec., pp. 567-586.
- Fama, E., Jensen, M. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, p. 301-325.
- Freeman R. (1984), *Strategic management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Glaeser E. (2003), *The governance of Not-For-Profit organizations*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Grossman S.J., Hart O.D. (1986), The cost and benefit of ownership : a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, Vol. 194, pp. 691-729.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Hansman H. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89, 5, pp. 835-901.
- James E. (1982), "How nonprofits grow : A model", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 2 , n°3 , pp. 350-365.

- Karkani, A. (2007), "The mirage of marketing at the bottom of the pyramid : how the private sector can help alleviate poverty", *California Management Review*, Vol. 49, n°4, summer, pp. 90-111.
- Lafore R. (2010) - « Les associations dans les politiques sociales et médico-sociales » in UNIOPSS, R. Lafore (Dir.), (2010), *Faire société : les associations de solidarité par temps de crise*, Dunod, Paris, pp. 113-131.
- Laville J-L. (2010) - « La dimension politique des associations » in UNIOPSS, R. Lafore (Dir.), (2010), *Faire société : les associations de solidarité par temps de crise*, Dunod, Paris, 37-52.
- Nyssens M., Petrella, F. (2009), « Finalité sociale et partenariat public-privé dans l'offre de services quasi-collectifs locaux : une forme innovante de propriété », *Economie et Sociétés*, série EGS n°10, 4/avril 2009, pp. 747-774.
- Nyssens M. (2008), Les analyses économiques des associations, in sous la direction de C. Hoarau et J.L. Laville, *La gouvernance des associations*, Sociologie, économie, gestion, Eres, pp. 27- 49.
- Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), Démarches qualité et Economie sociale et solidaire : entre innovation et isomorphisme ? Le cas des services à la personne en France, à paraître dans *Management et Avenir*.
- Petrella F., Richez-Battesti N (2009), « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services de care », *Pôle Sud*, n°31, 2009/2, pp.25-40.
- Prehalad C.K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Wharton School Publishing.
- Prehalad C.K., Hart S.L. (2002), "The future of the bottom of pyramid", *Strategy Business*, n°26, pp. 1-14.
- Richez-Battesti N. (2010b), « De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ? », in *La lettre de l'Economie Sociale*, avril 2010, n°1368.
- Richez-Battesti N. (2010a), « L'économie sociale et solidaire face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? » *Revue Française de Marketing*, « L'éthique en période de crise », n°226, 1/5, mars, pp. 49-59.
- Rousseau F. (2007), « L'organisation militante », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°303, pp. 44-65.
- Salamon L. M. (1987), "Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party of Government Relations in the Modern Welfare State", *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 16 n°2, pp. 29-49.
- Sibille H. (2009), « Entrepreneuriat social et économie sociale » in J.-F. Draperi (coord.), *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Dunod, pp. 277-284.
- Vienney C. (1994), *L'économie sociale*, Repères n°148, Paris, La Découverte.
- Weisbrod B. (1975), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy", in E.S. Phelps, eds., *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russel Sage Foundation, New York.
- Young D. (2007), "A Unified Theory of Social Enterprise", *Working Paper 07-01*, Nonprofit studies Program, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.
- Young D. (1983), *If not for profit, for what?*, Lexington, MA: Lexington Books.