



Stakeholder Brief 8

La diversité des modèles d'entreprises sociales: nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire

Jacques Defourny (CES, ULiège) & Marthe Nyssens (CIRTES, UCLouvain)

Résumé

Au cours des deux dernières décennies, la recherche d'une définition largement acceptée de l'entreprise sociale a été au centre d'un grand nombre de publications. L'objectif principal du projet ICSEM était de montrer qu'il serait bien plus fécond, pour le domaine de l'entreprise sociale, de lier les efforts de conceptualisation à l'immense diversité des entreprises sociales que de s'engager dans une énième ambitieuse tentative pour produire une définition globale. Partant d'une hypothèse que l'on pourrait nommer « l'impossibilité d'une définition unifiée », le projet ICSEM a adopté une double stratégie de recherche : proposer des bases théoriques solides pour expliquer comment diverses « logiques institutionnelles » dans l'ensemble de l'économie peuvent générer différents modèles d'entreprises sociales, et s'appuyer sur des approches *bottom-up* pour saisir le phénomène de l'entreprise sociale dans ses contextes locaux et nationaux. Cette stratégie a permis de prendre en compte et de légitimer les approches locales, tout en rendant possible l'identification des principaux modèles d'entreprises sociales afin de délimiter le champ sur des bases communes au niveau international.

Ce Stakeholder Brief présente de manière très synthétique les résultats du Projet ICSEM pour l'Europe. Ces résultats sont présentés de manière détaillée dans deux ouvrages qui, grâce au soutien de l'Action européenne COST «Empowering the next generation of SE scholars » (Empower-SE, COST Action 16206), ont été rendus disponibles en Open Access :

Defourny, J. & Nyssens, M. (eds) (2021) [Social Enterprise in Central and Eastern Europe: Theory, Models and Practice](#), Routledge, New York & London.

Defourny, J. & Nyssens, M. (eds) (2021) [Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice](#), Routledge, New York & London.

This article/publication is based upon work from COST Action 16206 "Empowering the next generation of social enterprise scholars" (Empower-SE), supported by COST (European Cooperation in Science and Technology).

COST (European Cooperation in Science and Technology) is a funding agency for research and innovation networks. Our Actions help connect research initiatives across Europe and enable scientists to grow their ideas by sharing them with their peers. This boosts their research, career and innovation.

www.cost.eu



1. Introduction

La plupart de ceux qui utilisaient les notions d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale au tout début des années 2000 s'accordent aujourd'hui sur le fait qu'ils n'auraient jamais pu imaginer l'étonnante percée de ces concepts. En effet, l'utilisation de ces derniers se répand aujourd'hui dans la plupart des régions du monde : après une première décennie presque confidentielle, celle des années 1990, on a vu des communautés de recherche émerger de part et d'autre de l'Atlantique puis s'étendre vers l'Europe centrale et orientale, dans la plupart des pays d'Asie de l'Est, y compris en Chine, ainsi qu'en Inde, en Australie, en Israël et dans divers pays d'Amérique latine.

En Europe, il est évident que l'entreprise sociale doit beaucoup au succès des coopératives sociales, apparues en Italie en 1991, ainsi qu'à la politique de promotion de l'entreprise sociale mise en œuvre par le gouvernement britannique à partir de 2002. Mais nombreux sont ceux qui reconnaissent à ces concepts une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de souligner l'existence d'un troisième secteur, au-delà de la distinction classique entre un secteur privé à but lucratif et un secteur public, et ce, quels que soient les termes utilisés pour appréhender un tel troisième secteur: *non-profit sector*, *voluntary and community sector*, économie sociale, économie solidaire, etc. L'approche de l'entreprise sociale et le potentiel analytique qui s'en dégage doivent surtout être vus comme un éclairage susceptible d'enrichir les conceptions existantes.

De nombreuses définitions de l'entreprise sociale ont été avancées mais aucune d'entre elles ne fait consensus. C'est pourquoi on examinera les apports récents d'un grand programme de recherche, lancé en 2013 sous le titre « International Comparative Social Enterprise Models Project » (Projet ICSEM), projet que nous avons coordonné et mené avec le soutien d'une Action européenne COST intitulée "Empowering the next generation of SE scholars" (Empower-SE, COST Action 16206), ainsi qu'avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif en France. Nous rappellerons brièvement d'abord les

grandes étapes de ce projet. Nous verrons ensuite comment a été construit un cadre analytique qui permet d'identifier quatre modèles principaux d'entreprise sociale que l'on retrouve dans un grand nombre de pays et de régions du monde. Ensuite, nous confronterons ces modèles aux données empiriques récoltées pour l'Europe occidentale, d'une part, et pour l'Europe centrale et orientale, d'autre part, afin de mieux identifier les spécificités de ces entreprises sociales dans ces différentes parties de l'Europe. Enfin, nous concluons par quelques défis auxquels font face les entreprises sociales et qu'il faudrait relever pour offrir à celles-ci un écosystème vraiment porteur.

2. L'ambition et l'originalité du projet « ICSEM »

Le Projet ICSEM est un vaste projet de recherche combinant des démarches inductives et déductives ainsi que des méthodes qualitatives et quantitatives pour identifier et comparer les modèles d'entreprises sociales à travers le monde. Un trait majeur d'ICSEM est d'avoir renoncé à imposer a priori une définition stricte et précise de l'entreprise sociale, et d'avoir plutôt déployé un cadre méthodologique commun, faisant référence aux entreprises sociales de façon large : ce sont *des organisations qui conjuguent une dynamique entrepreneuriale pour fournir des services ou des biens avec la poursuite, en priorité, d'objectifs sociaux*. Dans ce large cadre, le soin a été laissé à chaque équipe « nationale » de délimiter les frontières du phénomène d'entreprise sociale dans son contexte spécifique. Jusqu'à la fin 2020, ce sont ainsi 230 chercheurs de 55 pays qui se sont engagés dans ce projet, qui a comporté trois grandes phases :

- Phase 1 (2013-2015) : Réalisation de monographies au niveau national comportant deux parties : compréhension profonde du contexte national et des concepts en usage; tentative de catégorisation des types d'entreprises sociales observés.
- Phase 2 (2016-2017) : Ébauche d'un cadre analytique pour saisir les fondements et la

diversité des modèles d'entreprises sociales ; réalisation d'une enquête commune auprès des dirigeants d'entreprises sociales considérées comme emblématiques ou représentatives des différentes catégories d'entreprises sociales identifiées dans la phase précédente ; et construction d'une base de données intégrée sur plus de 720 entreprises sociales de 45 pays. Il convient de préciser que l'échantillon sur lequel a porté la récolte de données n'était en aucun cas représentatif de la population des entreprises sociales dans le monde. En effet, non seulement la répartition entre les continents était particulièrement inégale, avec une quasi-absence de l'Afrique ; mais plus fondamentalement, la population des entreprises sociales est tout simplement inconnue, puisqu'il n'existe pas de définition universelle de l'entreprise sociale. L'objectif poursuivi ici était de dégager des modèles au niveau international et de les comparer.

- Phase 3 (2018-2020) : Exploitation statistique de cette base de données internationale pour tester la pertinence des modèles « théorisés » pour les différentes parties du monde ; analyse des modèles d'entreprises sociales sur les dimensions couvertes par l'enquête : origine, contexte de création, types de production, mission sociale, modèle financier, gouvernance, allocation des bénéfices éventuels, analyse comparative des enjeux institutionnels auxquels sont confrontées les entreprises sociales.

3. Les fondements d'une grille analytique

Comme attendu, les chercheurs impliqués dans le Projet ICSEM ont mis en évidence l'existence, dans leurs pays respectifs, d'une grande diversité d'entreprises sociales qu'ils ont tenté de classer en catégories suggérant peu ou prou une diversité de « modèles ».

A partir de là, nous avons développé une grille analytique sur base de deux dimensions majeures qui ont été articulées afin de proposer un nombre restreint de modèles d'entreprises sociales. Sans

nier l'existence sur le terrain de nombreux modèles hybrides, les deux dimensions privilégiées sont les suivantes : d'une part, les « principes d'intérêt », pour saisir les principales « forces motrices » que l'on peut observer dans une économie et qui renvoient à la configuration des droits de propriété dans tout type d'entreprise ; d'autre part, les types de « ressources économiques » qui peuvent être mobilisées pour développer une activité économique (Defourny et Nyssens, 2017).

Trois principes d'intérêt

Observant l'ensemble des formes possibles d'entreprises (au sens large), Gui (1991) définit l'économie sociale comme étant composée de deux types majeurs d'entités, à savoir les « organisations d'intérêt mutuel » et les « organisations d'intérêt général ».

Dans tout type d'organisation, avance Gui, il est possible d'identifier, d'une part, une « catégorie dominante », formée par ceux qui détiennent le pouvoir de décision « résiduel » (en dernière instance), en particulier en ce qui concerne l'allocation des « bénéfices résiduels », et, d'autre part, une « catégorie bénéficiaire » composée de ceux à qui ces bénéfices résiduels échoient. Les « organisations d'intérêt mutuel » sont celles au sein desquelles ces deux catégories se confondent; cette première composante majeure de l'économie sociale regroupe les coopératives et les associations qui servent principalement l'intérêt de leurs membres. La seconde composante majeure, à savoir les « organisations d'intérêt général », correspond aux organisations au sein desquelles la catégorie bénéficiaire est distincte de la catégorie dominante : ce sont les associations, contrôlées par leurs membres, mais qui visent à servir d'autres personnes (dites « bénéficiaires ») que les membres ; de manière plus générale, cet ensemble regroupe toutes les organisations dites philanthropiques ou caritatives, à condition que l'on considère que ces qualificatifs un peu datés incluent toutes les associations et fondations dont l'activité est d'utilité publique : initiatives pour la protection de l'environnement, de lutte

contre l'exclusion sociale, de coopération au développement, etc.¹

Ces distinctions amènent à envisager l'existence de trois moteurs ou « principes d'intérêt » majeurs au sein de l'économie dans son ensemble: l'intérêt général (IG), l'intérêt mutuel (IM) et l'intérêt capitaliste (IC). Defourny et Nyssens (2017) proposent de les représenter comme les sommets d'un triangle, dans lequel les combinaisons de principes peuvent être imaginées le long des côtés du triangle (voir schéma 1).

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

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

La base du triangle, quant à elle, représente un continuum entre deux manières opposées de traiter le capital, en particulier en matière d'affectation des bénéfices. Dans une coopérative,

la recherche du profit est instrumentale, en ce sens qu'elle sert le développement de l'activité productive, qui est elle-même l'objectif central. Un intérêt ou dividende peut rémunérer les parts des coopérateurs, mais il est soumis à un plafond strict. De plus, l'essentiel des bénéfices est en général affecté à des réserves collectives, elles-mêmes protégées par un « verrouillage des actifs » (*asset lock*) qui empêche que les actifs accumulés par la coopérative ne soient utilisés à des fins d'enrichissement personnel. Dans les entreprises à but lucratif, par contraste, la recherche de profit est, en soi, l'objectif poursuivi par l'entreprise.

Les types de ressources mobilisées : quel rapport au marché ?

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

¹ Il va de soi que toutes les organisations et institutions publiques sont aussi typiquement des organisations d'intérêt général, mais elles appartiennent par nature au secteur public et non à l'économie sociale.

équilibrer la mission sociale et la viabilité financière de l'organisation.

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

4. Vers une typologie des modèles d'entreprises sociales

En nous appuyant à la fois sur la distinction entre intérêt mutuel et intérêt général et sur les types de ressources auxquelles ont recours les entreprises sociales, nous sommes en mesure de représenter la façon dont diverses « trajectoires institutionnelles » dans l'ensemble de l'économie peuvent générer différents modèles d'entreprises sociales.

Les « points de départ » de ces trajectoires institutionnelles sont les types organisationnels initiaux (associations, coopératives, entreprises à but lucratif, État...) définis et situés selon les trois « principes d'intérêt » dans le triangle. À leur tour, ces principes d'intérêt et les types organisationnels qui leur correspondent peuvent être vus comme des matrices dans lesquelles vont naître des dynamiques et des trajectoires.

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

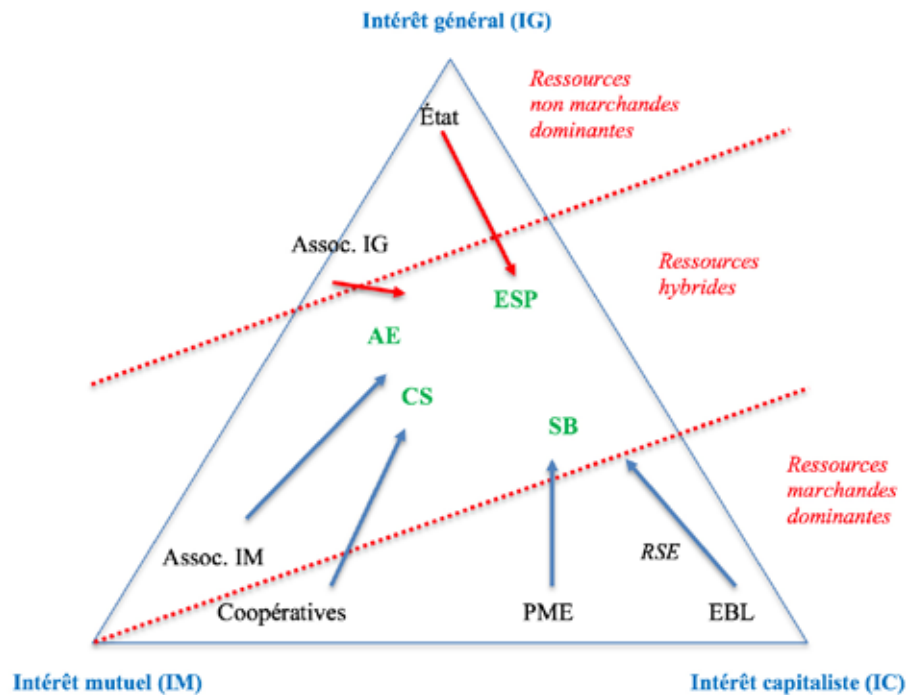
a) un *mouvement* « vers le haut » des organisations d'intérêt mutuel ou des organisations capitalistes, reflétant une évolution vers un comportement qui accorde davantage d'importance à *l'intérêt général*. Une telle évolution est représentée par des flèches bleues, pointant vers le haut, dans le schéma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

ou,

b) un *mouvement* « vers le bas » des organisations d'intérêt général (qui, jusque-là, s'appuyaient principalement sur des ressources non marchandes, lorsqu'elles n'étaient pas totalement subsidiées par les pouvoirs publics) vers davantage *d'activités marchandes*. Cette évolution est représentée par des flèches rouges, pointant vers le bas, dans le schéma 1. Cette évolution peut aussi impliquer l'adoption de méthodes de gestion plus « commerciales ».

Comme le montre le schéma 1, six trajectoires institutionnelles principales peuvent être identifiées, dont on va voir qu'elles débouchent sur quatre modèles majeurs d'entreprises sociales.

Schéma 1 : Trajectoires institutionnelles et modèles d'entreprises sociales



Source: Defourny and Nyssens (2017, p. 2479).

Le modèle « associatif entrepreneurial » (AE)

Le modèle « associatif entrepreneurial » inclut avant tout *les associations d'intérêt général* (« Assoc. IG ») qui développent des activités commerciales – de quelque type qu'elles soient – générant des revenus pour compléter leurs autres ressources (subventions publiques, dons, volontariat...) et soutenir ainsi leur mission sociale.

Les entreprises sociales du modèle AE peuvent également résulter de l'évolution d'associations d'intérêt mutuel (« Assoc. IM ») vers une prise en compte plus marquée de l'intérêt général, bien au-delà des intérêts de leurs membres. Concrètement, ceci signifie que l'organisation va désormais servir des « bénéficiaires » autres que ses membres, sans oublier pour autant les intérêts de ceux-ci. Cet élargissement peut concerner des bénéficiaires directs, comme dans le cas d'un club de sport qui fonctionne pour ses membres et qui décide d'étendre son action à une communauté plus large, pour contribuer par exemple à une plus grande cohésion sociale dans des quartiers défavorisés. Il

peut également s'agir d'un bénéfice de nature plus sociétal, lorsqu'une association d'intérêt mutuel décide, par exemple, de faire de la protection de l'environnement une de ses missions centrales.

Le modèle de « coopérative sociale » (CS)

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

Les coopératives sont d'abord et avant tout des entreprises d'intérêt mutuel, détenues et contrôlées (de façon démocratique) par leurs membres pour leurs propres intérêts non capitalistes. Parce qu'il s'inscrit dans cette tradition coopérative, le modèle de coopérative sociale vise lui aussi à mettre en œuvre des formes de gouvernance démocratique, c'est-à-dire un pouvoir de vote égalitaire au sein de l'assemblée générale, et une limitation de la rémunération des parts de capital. Cependant, ce modèle va au-delà de celui de la plupart des

coopératives traditionnelles, en cela qu'il conjugue la poursuite des intérêts de ses membres avec la poursuite des intérêts de la communauté dans son ensemble ou d'un groupe-cible spécifique.

Le statut légal de coopérative sociale a vu le jour en Italie au début des années 1990. Depuis lors, de nouvelles législations créant des statuts qui s'apparentent à la coopérative sociale ont été votées dans d'autres pays, telle la loi instituant le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) en France ou le statut de « coopérative sociale » (2006) en Pologne, et bien d'autres initiatives législatives à travers toute l'Europe (Fici, 2015 ; European Commission, 2020). En fonction des législations en vigueur, d'autres formes légales peuvent s'avérer proches du statut coopératif, même si elles s'en différencient d'un strict point de vue juridique.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les entreprises sociales de type coopératif peuvent également résulter de l'évolution d'associations d'intérêt mutuel (« Assoc. IM ») désireuses de développer leurs activités économiques pour apporter une réponse à un problème social spécifique et qui, ce faisant, se rapprochent d'un objectif d'intérêt général plus explicite.

Le modèle de « social business » (SB)

L'approche consistant à considérer l'entreprise sociale comme *une entreprise commerciale guidée par une mission sociale, quel que soit son statut* (Austin et al., 2006), est devenue dominante au sein des écoles de commerce, des sociétés de consultance, des départements de RSE des grandes sociétés multinationales et de diverses fondations qui encouragent l'adoption des méthodes de gestion de l'entreprise privée comme moyen pour répondre plus efficacement aux problèmes sociaux.

Lorsqu'elle est initiée par des entreprises capitalistes, la dynamique de l'entrepreneuriat social consiste en un mouvement de celles-ci vers l'intérêt général. Dans ce modèle d'entreprise sociale, il s'agit alors de viser en même temps et d'équilibrer des

résultats financiers et des résultats sociaux, voire aussi environnementaux (*double/triple bottom line*). Comme suggéré dans le schéma 1, une orientation plus marquée vers l'intérêt général va souvent conduire ces « *social businesses* » à s'appuyer sur un modèle économique plus hybride, avec une certaine proportion de ressources non marchandes qui soutiennent, du moins en partie, la production de biens ou services d'intérêt collectif.

La définition du *social business* par M. Yunus (2010) implique des conditions plus strictes : de telles entreprises sociales, indépendamment de leur statut, sont supposées couvrir tous leurs coûts grâce à leurs ressources marchandes, et les investisseurs (souvent de grandes multinationales) ne reçoivent aucun dividende, les profits étant totalement réinvestis dans le soutien à la mission sociale. Dans cette mesure, le social business « à la Yunus » peut être considéré comme un cas particulier de notre modèle de *social business*.

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

De nombreux gouvernements, que ce soit au niveau national ou local, font face à d'importantes contraintes budgétaires dans un contexte de besoins sociaux grandissants à satisfaire. Dans cette perspective, la littérature sur la nouvelle gestion publique (*new public management*) prône non seulement une plus grande efficacité des services publics, mais également le transfert de certains services vers des entités privées – parmi lesquelles des entreprises sociales – tout en gardant ces entités sous contrôle public, ou tout au moins en assurant leur encadrement par une régulation publique.

Dans certaines configurations, ces entreprises sociales « (para)publiques » peuvent émerger comme des « *spin-offs* » du secteur public. Dans le cadre des politiques de développement local visant des zones urbaines défavorisées, par exemple, les pouvoirs publics locaux peuvent prendre l'initiative de mettre sur pied des entreprises sociales visant à stimuler des efforts de revitalisation économique.

Ils peuvent aussi lancer des entreprises sociales d'insertion (ESI) ciblant des demandeurs d'emploi en grande difficulté, et ensuite rester impliqués dans la gestion de ces initiatives.

En général, le mouvement d'« entrepreneuriat social » consiste ici en une évolution vers une « marchandisation », qui peut prendre des formes variées et avoir diverses implications. Tout d'abord, une part croissante des services publics tend à être sous-traitée, ce qui implique un glissement de l'équilibre entre la fourniture par des entités internes et la fourniture sous-traitée (y compris – mais pas seulement – par des entreprises sociales). Les procédures d'appels d'offres publics peuvent parfois être réservées aux entreprises sociales, mais ces dernières peuvent aussi être mises en concurrence avec tous les types d'entreprises, y compris celles à but lucratif.

Du bon usage du triangle et des quatre modèles

Les quatre modèles d'entreprises sociales tels qu'ils sont présentés ci-dessus semblent tous résulter de nouvelles dynamiques à l'œuvre dans des organisations préexistantes – ce à quoi nous avons fait référence avec le concept de « types organisationnels initiaux » dans le schéma 1. Aussi, à première vue, il pourrait sembler ne guère y avoir de place dans ce triangle pour les entreprises sociales créées *ex nihilo*. Une telle interprétation serait cependant clairement erronée. En effet, tout entrepreneur social individuel ou tout groupe de personnes peut lancer une initiative en se situant à n'importe quel endroit du triangle ; sa position dépendra de son orientation en termes d'intérêt général, de la façon dont il équilibre les objectifs sociaux et les objectifs économiques, de la forme légale choisie, du type de modèle économique recherché, etc.

Il faut encore souligner que cette typologie fondamentale ne nie pas l'existence des nombreux modèles hybrides qui peuvent être observés sur le terrain. Ainsi, des partenariats entre des entreprises à but lucratif et des associations ou des partenariats impliquant des autorités publiques locales sont relativement courants.

5. Les modèles « théorisés » à l'épreuve des faits

Comme expliqué plus haut, la phase 2 du Projet ICSEM a consisté en une large enquête auprès de plus de 720 entreprises sociales considérées par les chercheurs comme représentatives – voire emblématiques – des différents types ou catégories qu'ils avaient identifiés.

Les données empiriques collectées sur base d'un questionnaire commun et traduit en diverses langues ont ensuite, lors de la phase 3, été analysées statistiquement² avec un objectif central: voir si se dégageaient des groupes d'entreprises suffisamment similaires, sur un ensemble de caractéristiques, pour apparaître comme des groupes significativement homogènes et en même temps significativement distincts les uns des autres. Cette analyse a été menée à la fois au niveau mondial et séparément pour l'Asie, l'Amérique latine, l'Europe centrale et orientale et l'Europe occidentale.

Ce traitement statistique de la base de données ICSEM a confirmé l'existence, à l'échelle mondiale, de *trois des quatre modèles majeurs d'entreprise sociale* proposés dans la typologie : la coopérative sociale, l'association entrepreneuriale, et le *social business*. Les données récoltées montrent en effet que ces trois modèles majeurs d'entreprises sociales se retrouvent dans la quasi-totalité des pays couverts, à savoir 39 pays sur les 43 étudiés (Defourny, Nyssens et Brolis, 2021).

L'existence du modèle d'entreprise sociale parapublique n'est pas confirmée par l'identification d'un groupe d'entreprises distinct. Cependant, il ne faudrait pas en conclure trop vite que le secteur public est absent du champ des entreprises sociales. En réalité, on le retrouve à l'intérieur de certains groupes clairement identifiés, souvent impliqué en tant que partenaire dans la création d'entreprises sociales – en particulier des entreprises sociales d'insertion. Il est possible

² Une analyse factorielle suivie d'une analyse de *clustering*.

également que les chercheurs locaux, considérant *a priori* les entreprises sociales comme des initiatives par essence privées, n'aient pas considéré les initiatives émanant du secteur public comme des entreprises sociales potentielles.

6. Les résultats pour l'Europe de l'Ouest : de 5 groupes à 3 modèles

Le traitement statistique des données collectées en Europe de l'Ouest a fait émerger cinq groupes d'entreprises dont les traits dominants peuvent être décrits à partir du tableau 1.

Deux groupes proches du modèle associatif entrepreneurial

Les deux premiers groupes rassemblent près de la moitié des entreprises sociales observées. Au sein du premier groupe, on retrouve des associations et des fondations fournissant principalement des services éducatifs, de santé ou sociaux. Ces organisations sont les plus anciennes de l'échantillon. Elles comptent presque autant de bénévoles que de salariés. Les missions des entreprises sociales du deuxième groupe relèvent, quant à elles, de l'insertion socio-professionnelle des publics vulnérables sur le marché de l'emploi. On y retrouve des associations ou des entreprises commerciales détenues par des associations.

Le modèle économique de ces organisations repose sur une articulation de ressources marchandes et non-marchandes. Pour les associations fournissant des services éducatifs, de santé ou sociaux, les ressources marchandes ne représentent qu'un tiers des revenus. Une telle combinaison de ressources pourrait surprendre dans la mesure où, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'entreprise sociale est parfois considérée comme « une solution marchande à un problème social ». Cependant, selon la conception EMES de l'entreprise sociale, la dimension entrepreneuriale de l'entreprise sociale ne se confond pas avec son caractère marchand mais renvoie au fait que l'entreprise sociale porte le « risque économique », quelle que soit la nature des ressources. Dans

cette perspective, il n'est donc pas surprenant que de nombreuses associations aient été identifiées comme des entreprises sociales par les chercheurs locaux, même si elles ont moins de 50% de ressources marchandes.

En termes de gouvernance, ces groupes tendent vers un fonctionnement démocratique ou à tout le moins participatif. Le pouvoir ultime appartient à l'assemblée générale des membres (AG) ou au conseil d'administration (CA), et celui-ci comprend souvent des bénévoles, des citoyens, des experts et des gestionnaires. Globalement, ces deux groupes convergent nettement vers le modèle de l'« association entrepreneuriale » identifié dans notre typologie.

Deux groupes proches du modèle de coopérative sociale

Dans les deux groupes suivants (groupes 3 et 4, voir tableau 1), une grande proportion d'organisations ont adopté la forme juridique coopérative. C'est là une caractéristique forte, qui nous invite à envisager la réalité effective d'une nouvelle forme de coopérative et sa nature véritablement « sociale », sachant que les coopératives conventionnelles sont avant tout orientées vers les intérêts de leurs membres, et non vers l'intérêt général d'une communauté plus large, comme le montre le schéma 1.

Il faut d'abord noter que, dans le troisième groupe, environ un quart des organisations ne sont pas légalement enregistrées comme coopératives. Cependant, de nombreuses organisations ont adopté une des nouvelles formes juridiques forgées dans une proximité forte du statut coopératif conventionnel. Ce groupe comprend d'ailleurs une part importante de coopératives sociales italiennes, modèle dans lequel une place centrale est explicitement accordée aux missions d'intérêt général de l'organisation.

Ces organisations de type coopératif fournissent principalement des services éducatifs, de santé ou sociaux. Toutes les activités sont au

service d'objectifs sociaux marqués : elles visent principalement à créer des emplois pour les sans-emploi ou à améliorer la santé des personnes vulnérables. Ces entreprises sociales s'appuient principalement sur des ressources marchandes, bien qu'elles vendent souvent certains de leurs services ou biens en-dessous du prix du marché - ce qui reflète une orientation vers l'intérêt général. Elles présentent des structures de gouvernance démocratique, principalement sous le contrôle de leurs travailleurs et de leurs gestionnaires (et, dans certains cas, d'investisseurs).

Le deuxième groupe de type coopératif (à savoir le groupe 4) regroupe presque uniquement des coopératives. Ces initiatives sont assez récentes et beaucoup plus petites que celles du groupe précédent. La plupart de ces entreprises sociales ont été lancées par des citoyens. Ces « coopératives citoyennes » impliquent des citoyens engagés qui expérimentent des innovations sociales répondant aux aspirations de communautés territoriales. Ce groupe comprend, entre autres, des coopératives agricoles promouvant des circuits courts et des coopératives d'énergie renouvelable, où l'intérêt des membres est clairement combiné à un objectif sociétal de type environnemental. Un grand nombre de ces coopératives sont des organisations à parties prenantes multiples, impliquant des travailleurs, des usagers, des investisseurs et des fournisseurs dans leurs organes de gouvernance.

L'analyse des caractéristiques de ces deux groupes nous permet de valider empiriquement le modèle de la coopérative sociale, qui se décline donc principalement dans deux champs : des organisations de type coopératif dans le champ de l'insertion et des services sociaux, d'une part, et des initiatives citoyennes inscrites dans la mouvance de la transition, d'autre part.

Un groupe plus modeste indiquant l'existence d'un modèle PME de social business

Le dernier (groupe 5), qui est aussi le plus petit, rassemble les entreprises sociales les plus récentes et les plus petites de notre échantillon.

Il regroupe des entreprises à but lucratif qui combinent une forte orientation commerciale et une mission sociale. Les données montrent que ces entreprises présentent des modèles économiques très similaires à ceux mis en œuvre par les organisations de type coopératif : elles dépendent elles aussi des ressources marchandes (mais vendent quant à elles leurs biens et services principalement aux prix du marché).

Cependant, leurs modèles de gouvernance sont nettement différents. Dans ce dernier groupe, nombre de ces entreprises sont entre les mains d'une seule personne. C'est pourquoi nous avons qualifié ce type de gouvernance d'« indépendante » (au sens d'une forte autonomie). En ce qui concerne les règles et dispositions relatives à la distribution des bénéfices, il est frappant de constater que, dans la majorité des organisations de ce groupe, il n'existe aucune règle limitant la distribution des bénéfices. Certaines de ces entreprises adoptent une accréditation exigeant que les objectifs sociaux soient prédominants dans leur mission (par exemple l'accréditation de « B Corp ») mais, généralement, ces accréditations n'imposent aucune limite pour la distribution des bénéfices. Cela ne signifie pas pour autant que la totalité ou la majorité des bénéfices sont généralement distribués aux propriétaires : une pratique assez courante consiste à réinvestir les bénéfices dans l'entreprise.

Une grande partie de la littérature sur le *social business* met en avant et promeut des initiatives lancées par des multinationales ou en partenariat avec ces dernières, ce qui suggère des initiatives de taille plutôt importante. Le Global Social Business Summit annuel et son leader charismatique, Muhammad Yunus, sont emblématiques de cette école de pensée. C'est ce type de profil que nous avons en tête lorsque nous avons commencé à conceptualiser le modèle de *social business*, mais nos résultats statistiques suggèrent en fait une autre image. Ce groupe est en effet constitué de petites et moyennes entreprises, bien souvent gérées par un entrepreneur individuel, qui opère sur le marché tout en poursuivant une mission sociale.

Comme cette combinaison d'objectifs économiques et sociaux est mise en œuvre ici dans des cadres moins réglementés que ceux définis par les règles et structures de gouvernance des entreprises sociales de type « coopératif », l'équilibre entre ces objectifs (potentiellement conflictuels) et l'évolution de cet équilibre dans le temps soulèvent la question de la durabilité de la mission sociale. Dans un tel contexte, il semble essentiel d'analyser plus en profondeur les pratiques réelles de ces entreprises : dans quelle mesure les dimensions sociales et/ou environnementales prévalent-elles réellement sur la recherche du profit ? Ne sont-elles pas de simples instruments pour mieux servir les intérêts financiers du ou des propriétaire(s) ? Plus généralement, à quelles conditions une activité économique génératrice de valeur sociale peut-elle être considérée comme une expression de l'entrepreneuriat social ?

Quoi qu'il en soit, nous pouvons, à ce stade, affirmer que ce groupe soutient la validité du modèle « *social business* », ancré dans la volonté de certaines PME de combiner objectifs économiques et objectifs sociaux.

Tableau 1 : Principales caractéristiques des groupes d'entreprises sociales en Europe occidentale

Modèles d'entreprises sociales	Modèle de l'association entrepreneuriale (AE)		Modèle de la coopérative sociale (CS)		Modèle du social business (SB)
	Groupe 1 AE fournissant des services sociaux	Groupe 2 AE d'insertion	Groupe 3 Coopératives de services sociaux et coopératives d'insertion	Groupe 4 Coopératives citoyennes	
Groupes d'entreprises sociales et type(s) dominant(s) dans le groupe					
% d'entreprises appartenant à ce groupe	27%	19%	24%	14%	13%
Forme juridique	Organisations à but non lucratif (64%) Fondations (16%)	Sociétés anonymes (44%) Organisations à but non lucratif (41%)	Coopératives (73%) Formes juridiques spécifiques aux entreprises sociales (23%)	Coopératives (96%)	Sociétés anonymes (59%) Entreprises individuelles (18%)
Année de création (médiane)	1991	1997	2002	2009	2011
MISSIONS SOCIALES MAJEURES	Développement communautaire, développement des compétences, égalité et empowerment, création d'emplois	Insertion par le travail	Création d'emploi, promotion de la santé	Transition écologique, finance sociale	Missions sociales diverses
Activités principales	Services en matière d'éducation et de santé et services sociaux	Divers	Services en matière d'éducation et de santé et services sociaux	Énergie, commerce, alimentation, services financiers...	Commerce, production, éducation...
RESSOURCES	Ressources hybrides				
Proportion des différentes sources de revenus	Subventions publiques : 41% Marché : 36% Dons : 10%	Marché : 55% Subventions publiques : 36% Dons : 3%	Marché : 73%	Marché : 87%	Marché : 85%
Prix pratiqués pour l'activité économique principale et proportion d'entreprises appliquant ces prix	Gratuité (55%) Prix inférieurs au prix du marché (36%) Prix du marché (32%)	Prix du marché (84%)	Prix inférieurs au prix du marché (58%) Prix du marché (45%)	Prix du marché (61%)	Prix du marché (77%)
Travailleurs salariés (valeur médiane par entreprise sociale)	14	24	54	7	5
Bénévoles (valeur médiane par entreprise sociale)	10	0	2	4	0

Modèles d'entreprises sociales	Modèle d'association entrepreneuriale (AE)		Modèle de coopérative sociale		Modèle du social business (SB)
	Groupe 1 AE fournissant des services sociaux	Groupe 2 AE d'insertion	Groupe 3 Coopératives de services sociaux et coopératives d'insertion	Groupe 4 Coopératives citoyennes	
Modèles de gouvernance	Démocratique				
Fondateur(s)	Un groupe de citoyens (45%), une personne (23%) ou organisations de l'ESS (18%)	Un groupe de citoyens ou organisations de l'ESS (63%) ou une personne (28%)	Organisations de l'ESS (40%), des travailleurs (23%) ou des citoyens (23%)	Un groupe de citoyens (65%) ou une personne (35%)	Un groupe de citoyens (45%) ou une personne (41%)
Part d'organisations ayant un CA à parts prenantes multiples	76%	84%	53%	69%	22%
Pouvoir de décision ultime	CA (71%) AG (16%)	CA (50%) AG (47%)	AG (63%) CA (35%)	AG (48%) CA (48%)	Une personne (45%)
Le cas échéant, composition du CA (pourcentage de CA où la catégorie est présente)	Bénévoles (52%) Experts (38%) Managers (31%)	Managers (83%) Experts (71%) Citoyens (38%)	Travailleurs (65%) Investisseurs (40%) Managers (35%)	Travailleurs (57%) Usagers (52%) Investisseurs (48%) Fournisseurs (30%)	
Règles limitant la distribution des bénéfices	Oui (65%)	Oui (84%)	Oui (87%)	Oui (87%)	Non (68%)
Si l'entreprise sociale met fin à ses activités, les actifs nets vont à ...	Une autre entreprise sociale ou une organisation à but non lucratif (40%)	Une autre entreprise sociale ou une organisation à but non lucratif (53%)	Membres (41%) Une autre entreprise sociale ou une organisation à but non lucratif (28%)	Membres (35%)	Non défini (32%)

7. Les résultats pour l'Europe de l'Est : de 5 groupes à 3 modèles

Le traitement statistique des données collectées en Europe de l'Est fait émerger cinq groupes d'entreprise dont les traits dominants peuvent être décrits à partir du tableau 2. Ces résultats pour l'Europe centrale et orientale présentent des modèles d'entreprises sociales très similaires à l'échantillon mondial global (Defourny *et al.*, 2020).

Trois groupes proches du modèle associatif entrepreneurial

Les trois derniers groupes (groupes 3, 4 et 5) rassemblent plus de la moitié des entreprises sociales observées et leurs traits convergent nettement vers le modèle de l'« association entrepreneuriale » identifié dans notre typologie.

Le groupe 5 regroupe des associations et des fondations fournissant essentiellement des services sociaux et de santé tandis que les entreprises sociales du groupe 4, principalement des associations de petite taille, sont actives dans le champ du développement local. Les entreprises sociales du groupe 3 sont principalement caractérisées par une mission de création d'emploi et peuvent donc être considérées comme des entreprises sociales d'insertion. Dans ce dernier groupe, bien qu'on retrouve des sociétés commerciales et des organisations informelles, près de 90% des organisations ont été lancées par une organisation privée à but non lucratif, ce qui justifie le classement de ce groupe sous la bannière du modèle « associatif entrepreneurial ». En fonction du type de relations entre l'entreprise sociale et son organisation mère, l'entreprise sociale peut fonctionner comme une filiale formelle de la maison mère ou de manière plus informelle, sans identité juridique distincte.

Le modèle économique de ces organisations de type « association entrepreneuriale » diffère d'un groupe à l'autre. Pour le groupe qui fournit des services sociaux et de santé, seuls 24% des revenus proviennent du marché. Ces entreprises

sociales reçoivent d'importantes subventions publiques et s'appuient aussi partiellement sur la philanthropie, y compris le bénévolat. Seul un quart de ces organisations vendent leurs services au prix du marché. Quant aux entreprises sociales actives dans le champ du développement local, elles reposent sur une articulation plus étroite entre ressources marchandes et non-marchandes. Les entreprises sociales d'insertion du groupe 3, enfin, vendent une grande variété de biens ou de services, principalement au prix du marché, dépendant donc plus fortement des ressources marchandes que les organisations des groupes 4 et 5. Les activités productives de ces entreprises peuvent être considérées comme étant moins souvent « centrées sur la mission » et plus souvent « liées à la mission » que celles des entreprises des groupes 4 et 5 : en effet, l'activité économique est un moyen de créer des emplois, quels que soient les types de produits commercialisés pour une population qui est beaucoup plus large que le groupe de travailleurs vulnérables ciblés par la mission sociale.

L'importance des fonds provenant d'agences de financement externes (programmes soutenus par l'Union Européenne et des fondations privées) peut expliquer en partie pourquoi le paysage des entreprises sociales dans cette région est dominé par la forme non lucrative, qui semble être, pour certains donateurs, la forme la plus appropriée pour obtenir un soutien. Ces donateurs externes - et les politiques nationales qui encouragent très fortement « une approche commerciale des organisations sans but lucratif » - se concentrent généralement sur certains défis sociaux clés tels que la création d'emplois, le développement local (en particulier dans les zones rurales) et l'accès aux services sociaux.

En termes de gouvernance, la majorité de ces organisations adoptent les traits caractéristiques du secteur associatif : le pouvoir ultime appartient à l'assemblée générale des membres (AG) ou au conseil d'administration (CA), et celui-ci comprend souvent des bénévoles, des experts et des gestionnaires. Cependant, on observe également

des organisations où une seule personne est à l'initiative de l'entreprise sociale et gère souvent l'organisation de manière indépendante.

Un groupe indiquant l'existence d'un modèle de social business

Le groupe le plus important (groupe 1, avec 30% des organisations de l'échantillon) regroupe principalement des sociétés commerciales plutôt petites, dirigées par un entrepreneur individuel qui est le principal propriétaire et le décideur dominant, nous amenant à qualifier, également, la propriété et la gouvernance de ces entreprises sociales d'« indépendantes ». Ces entreprises combinent une forte orientation commerciale avec une mission sociale. L'une des missions sociales les plus fréquemment déployées par ces entreprises sociales est la création d'emplois ; ceci constitue un signe supplémentaire de l'importance accordée à ce type de mission en Europe centrale et orientale – un état de fait qui conduit même, dans certains cas, à considérer le champ des entreprises sociales comme se limitant à celui des entreprises sociales d'insertion.

Ces entreprises sociales opèrent sur le marché tout en poursuivant une mission sociale. Elles fonctionnent avec des travailleurs rémunérés et ne font pas appel à des bénévoles. Vingt-et-un pour cent seulement des organisations de ce groupe imposent des règles limitant la distribution des bénéfiques, et plus de 50% n'ont aucune règle prédéterminée concernant la distribution des actifs nets en cas de cessation de l'activité. Cela ne signifie pas pour autant que la totalité ou la majorité des bénéfiques sont généralement distribués aux propriétaires : la pratique dominante consiste à réinvestir au moins une partie des bénéfiques dans l'entreprise sociale. Dans ce contexte, l'évolution de l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux dans le temps pose la question de la pérennité de la mission sociale.

Un groupe, plus modeste, proche du modèle de coopérative sociale

Bien que le groupe 2 ne rassemble que 10% de l'ensemble de l'échantillon, il présente une identité forte d'un point de vue juridique : une écrasante majorité des organisations de ce groupe ont adopté la forme de coopératives, signe potentiel de l'existence d'un modèle d'entreprise sociale de type « coopératif ».

Le modèle coopératif a une histoire très spécifique en Europe centrale et orientale, où cette forme juridique commence tout juste à susciter un regain d'intérêt. En effet, bien que la plupart de ces pays aient eu une riche histoire coopérative avant la Seconde Guerre mondiale, les coopératives ont perdu leur autonomie sous les régimes de socialisme centralisé. En raison de cet héritage, une image négative est encore associée à cette forme juridique. Cependant, avec l'élargissement progressif de l'Union européenne, le concept d'économie sociale (qui inclut les coopératives) a gagné en importance et de nouvelles formes juridiques - comme celle de la coopérative sociale - ont été introduites dans plusieurs pays, dont la Pologne, la Hongrie, la Croatie et la Serbie.

La mission sociale et les activités de ces entreprises sociales sont étroitement imbriquées : elles visent principalement à créer des emplois, à soutenir le développement local ou à améliorer la sécurité alimentaire. Ces entreprises sociales s'appuient principalement sur les ressources marchandes (qui représentent en moyenne 75% de leurs revenus), mais un tiers des entreprises vendent leurs produits en dessous du prix du marché - un fait qui reflète leur orientation vers l'intérêt général.

La plupart des organisations de ce groupe ont été lancées par des groupes de citoyens ou des associations. Elles présentent des structures de gouvernance démocratiques ; les travailleurs sont présents dans la majorité des conseils d'administration, de même que divers autres types de parties prenantes.

Tableau 2 : Principales caractéristiques des groupes d'entreprises sociales en Europe centrale et orientale

Modèles d'entreprises sociales	Social-business (SB) model	Modèle de la coopérative sociale (CS)			Modèle de l'association entrepreneuriale (AE)		
		SB de petite et moyenne taille	Entreprises sociales coopératives	ESJ initiées par des associations	AE de développement local	AE de services sociaux et de santé	
% d'entreprises appartenant à ce groupe	30%	10%	8%	25%	21%		
Forme juridique	Entreprises individuelles (42%) Sociétés anonymes (35%)	Coopératives (82%)	Sociétés anonymes (43%) Organisations informelles (29%)	Associations (85%)	Associations (43%) Fondations (40%)		
<u>MISSIONS SOCIALES</u> <u>MAJEURES</u>	Création d'emploi et divers types de missions sociales	Création d'emploi, développement local, sécurité alimentaire	Création d'emploi, accès à l'éducation	Création d'emploi, protection de l'environnement	Égalité et empowerment, création d'emploi		
Activités principales	Divers	Divers	Divers	Divers	Education, health and social services (54%)		
<u>RESSOURCES</u>							
Proportion des différentes sources de revenus	Marché : 84%	Marché : 75% Subventions publiques : 20%	Marché : 66% Ressources philanthropiques : 20% Subventions publiques : 12%	Marché : 39% Subventions publiques : 33% Dons : 20%	Marché : 24% Subventions publiques : 55% Dons : 14%		
Prix pratiqués pour l'activité économique principale et proportion d'entreprises appliquant ces prix	Prix du marché (39%) Prix inférieurs au prix du marché (33%) Gratuité (18%)	Prix du marché (65%) Prix inférieurs au prix du marché (24%) Gratuité (12%)	Prix du marché (50%) Gratuité (29%) Prix inférieurs au prix du marché (21%)	Prix du marché (44%) Gratuité (34%) Prix inférieurs au prix du marché (17%)	Gratuité (63%) Prix du marché (26%)		
Travailleurs salariés (valeur médiane par entreprise sociale)	8	6	5	4	17		
Bénévoles (valeur médiane par entreprise sociale)	0	1	3	1	6		

Modèles d'entreprises sociales	Modèle de l'association entrepreneuriale (AE)			Modèle de la coopérative sociale (CS)			Modèle du social business (SB)		
	Groupes d'entreprises sociales et type(s) dominant(s) dans le groupe	Groupes 3 ESI initiées par des associations	Groupes 4 AE de développement local	Groupes 5 AE de services sociaux et de santé	Groupes 2 Entreprises sociales coopératives	Groupes 1 SB de petite et moyenne taille	Groupes 3 ESI initiées par des associations	Groupes 4 AE de développement local	Groupes 5 AE de services sociaux et de santé
MODES DE GOUVERNANCE	Indépendante	Principalement démocratique Indépendante dans certains cas	Démocratique	Démocratique Indépendante dans certains cas	Démocratique	Indépendante	Démocratique	Démocratique Indépendante dans certains cas	Démocratique Indépendante dans certains cas
Fondateur(s)	Une personne (55%)	Une association ou une organisation mère (86%)	Une association (46%), un groupe de citoyens (39%)	Une association (35%), un groupe de citoyens (31%), une personne (34%)	Des citoyens (47%), organisations du tiers-secteur (41%)	Une personne (55%)	Une association (46%), un groupe de citoyens (39%)	Une association (35%), un groupe de citoyens (31%), une personne (34%)	Une association (35%), un groupe de citoyens (31%), une personne (34%)
Part d'organisations ayant un CA à parties prenantes multiples	0%	43%	55%	73%	59%	0%	55%	73%	73%
Pouvoir de décision ultime	Une personne (80%)	Un décideur unique (29%) Une organisation mère (29%) AG (14%) CA (14%)	AG (73%) CA (20%)	CA (69%) Un décideur unique (17%) AG (6%)	AG (53%) CA (24%)	Une personne (80%)	AG (73%) CA (20%)	CA (69%) Un décideur unique (17%) AG (6%)	CA (69%) Un décideur unique (17%) AG (6%)
Le cas échéant, composition du CA (pourcentage de CA où la catégorie est présente)	Travailleurs (53%) et représentants d'une large diversité d'autres parties prenantes (managers, utilisateurs, experts, investisseurs)	Managers, travailleurs, experts	Bénévoles, travailleurs, managers, experts	Managers, experts, travailleurs	Travailleurs (53%) et représentants d'une large diversité d'autres parties prenantes (managers, utilisateurs, experts, investisseurs)	Non (79%)	Bénévoles, travailleurs, managers, experts	Managers, experts, travailleurs	Managers, experts, travailleurs
Règles limitant la distribution des bénéfices	Oui (56%)	Oui (100%)	Oui (95%)	Oui (89%)	Oui (56%)	Non (79%)	Oui (95%)	Oui (89%)	Oui (89%)
Si l'entreprise sociale met fin à ses activités, les actifs nets vont à ...	Membres (56%)	Organisation mère (71%)	Une autre entreprise sociale ou organisation à but non lucratif (37%) Membres, la communauté	Une autre entreprise sociale ou organisation à but non lucratif (37%)	Membres (56%)	Indéterminé (52%) Membres (23%)	Une autre entreprise sociale ou organisation à but non lucratif (37%) Membres, la communauté	Une autre entreprise sociale ou organisation à but non lucratif (37%)	Une autre entreprise sociale ou organisation à but non lucratif (37%)

Ceci nous amène à conclure que l'existence de notre modèle de coopérative sociale est confirmée par les données empiriques. Cependant, ce modèle est encore émergent dans les pays d'Europe centrale et orientale, et ce modèle n'a pas une présence aussi forte ici que dans d'autres régions, comme l'Europe de l'Ouest.

8. Des promesses et des défis

Même si toutes les pratiques qu'ils désignent ne sont pas nouvelles, les concepts – récents - d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale sont manifestement dans l'air du temps et ils ne cessent de se diversifier, que ce soit dans leurs expressions organisationnelles, sectorielles, géographiques ou autres. Cette diversité croissante et le caractère assez ouvert de ces concepts constituent sans doute des raisons de leur succès rapide, tant auprès des responsables publics qu'auprès des acteurs du secteur privé, qui, chacun à leur manière, découvrent ou redécouvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques entrepreneuriales et des finalités sociales.

Saisir en profondeur les différents modèles d'entreprises sociales permet d'identifier des enjeux d'avenir qui sont tout sauf anodins. Pour le modèle du *social business*, on peut s'attendre à ce que les acteurs du secteur privé classique jouent un rôle moteur dans le développement et la configuration de l'entrepreneuriat social dans la plupart des parties de l'Europe. Joue en ce sens une croyance, largement répandue dans le monde des affaires, selon laquelle les forces du marché ont la capacité de résoudre une part croissante des problèmes sociaux. Dès lors, même si certains soulignent la nécessité de mobiliser différents types de ressources, il n'est pas impossible que la présente vague d'entrepreneuriat social agisse en partie comme un processus de hiérarchisation et de sélection des défis sociaux en fonction de leurs possibilités à être traités sur un mode entrepreneurial et marchand. Certaines réponses novatrices peuvent certes naître du *social business*, mais d'un point de vue sociétal, on ne peut que douter de la pertinence d'un tel ordonnancement des besoins sociaux. Ce type de questionnement est de plus en plus pertinent dans les pays où les logiques de privatisation et de marchandisation de services sociaux sont allées le plus loin. Plus globalement, on comprendra que les trajectoires observées à travers l'Europe de l'Ouest et de l'Est peuvent s'avérer assez différentes selon que les

contextes historiques sont marqués par des reculs ou des résistances des « welfare states » dans les 4 ou 5 dernières décennies. Cette diversité est largement mise en lumière par les résultats du Projet ICSEM et par la richesse des contributions nationales rassemblées dans deux ouvrages collectifs respectivement dédiés à l'Europe centrale et orientale (Defourny & Nyssens, 2021a) et à l'Europe de l'Ouest (Defourny & Nyssens, 2021b).

C'est à un autre défi que doivent faire face nombre d'entreprises sociales de plus en plus soutenues par des politiques publiques volontaristes, visant tantôt la réinsertion de travailleurs marginalisés, tantôt la fourniture de services à des populations vulnérables. Les risques inhérents à de tels appuis publics sont, d'une part, de voir l'innovation sociale figée à un certain stade par son institutionnalisation et, d'autre part, de voir les entreprises sociales instrumentalisées dans le cadre d'agendas politiques qui leur enlèvent l'essentiel de leur autonomie et de leur créativité.

En dépit de tels risques, l'émergence de différentes formes entrepreneuriales centrées sur des finalités sociales ainsi que l'identification de trois - voire quatre - modèles majeurs à partir des principes ou matrices de l'intérêt mutuel, de l'intérêt capitaliste et de l'intérêt général ouvrent plusieurs perspectives intéressantes. En premier lieu, ce repérage permet un pas supplémentaire dans la clarification du paysage des entreprises sociales, trop souvent « caricaturé » et décrit par des discours monolithiques. Loin de viser une quelconque « unification », il met en lumière des modèles majeurs bien différents, qui eux-mêmes ouvrent à une diversité de pratiques effectives en leur sein. En second lieu, et c'est le plus important, il indique de façon structurée que l'entrepreneuriat social peut émerger de toutes les parties de nos économies, y compris celles, différentes selon les régions du monde et à travers l'Europe entière, auxquelles on pensait le moins.

Dès lors, pourquoi ne pas reconnaître, dans ces quatre modèles majeurs d'entreprises sociales, l'émergence de nouvelles répartitions des

rôles et des tâches dans la poursuite du bien commun? Historiquement, l'État a souvent été tenté d'endosser seul la responsabilité de l'intérêt général, même si des traditions de solidarité ou de philanthropie ont presque toujours coexisté avec des formes officielles de monopole public. La reconnaissance des complémentarités entre action publique et action associative est somme toute fort récente et d'ailleurs loin d'être aboutie dans de nombreux pays du monde, y compris en Europe. Dans ce contexte, l'apparition - ou plutôt le renforcement - d'un véritable entrepreneuriat associatif, tout comme le développement d'une nouvelle famille de coopératives, davantage tournées vers l'intérêt général, soulignent la pertinence et le potentiel de nouveaux partages des responsabilités, de même que la nécessité d'approfondir des partenariats en tous genres autour d'enjeux précis de bien commun. Au sein de tels partenariats ou selon des trajectoires plus individuelles, se profile aussi une remise en question, par un nombre croissant d'entrepreneurs (soucieux d'intégrer une dimension d'intérêt général au cœur de l'activité économique), de la poursuite du profit à tout crin.

Reconnaître cette diversité ne signifie pas seulement reconnaître que l'entreprise sociale peut générer des impacts sociaux en fournissant des biens et des services pour répondre à des besoins insatisfaits à travers une variété de modèles. Il s'agit aussi de reconnaître la dimension institutionnelle de ces différents modèles, c'est-à-dire leur rôle potentiel dans le développement de normes et de réglementations, tant au niveau de l'organisation qu'au-delà, grâce au « travail institutionnel » de tous les acteurs. Il est essentiel de ne pas réduire les entreprises sociales à un espace dédié aux « alternatives » ; en effet, par leur dynamique innovante dans de nombreux domaines d'activités, elles sont porteuses d'un potentiel transformateur pour l'ensemble de l'économie, en quête de modèles durables. En dépassant les simples « compromis » entre performances économique, sociale et environnementale, notamment par leur articulation avec les mouvements sociaux qui les soutiennent, elles peuvent contribuer à sensibiliser

la société et à générer ou renforcer une volonté de changement à grande échelle. Bien que la transition sociale et écologique ne puisse se faire pleinement sans de profondes transformations systémiques au niveau macro, les entreprises sociales contribuent également à l'évolution des processus de production et des modes de consommation. L'enjeu est donc de prendre la pleine mesure de leur contribution et d'élargir leur influence. En ce sens, les entreprises sociales sont bien un moteur de la transition.

Bien sûr, le cheminement de l'entreprise sociale, au milieu des pressions « isomorphiques », ne sera jamais évident. C'est pourquoi elle a sans doute beaucoup à gagner en maintenant et en renforçant ses liens avec l'économie sociale et solidaire, qui est son creuset le plus fréquent et le plus naturel et qui a acquis une grande expérience quant aux façons de garder une identité propre tout en interagissant avec le marché, les autorités publiques et la société civile.

9. Bibliographie

Austin, J. E., Leonard, B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J., (2006), « Social Entrepreneurship: It's for Corporations too », in NICHOLLS, A. (dir.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, New York, pp. 169-180.

Borzaga, C., & Defourny, J. (eds), (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, New York & Londres.

Defourny, J. & Nyssens, M., (2010), « Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, 1, pp. 32-53.

Defourny, J. & Nyssens, M., (2017), « Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models », *Voluntas*, vol. 28, n° 6, pp. 2469-2498.

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

Defourny, J. & Nyssens, M. (eds), (2021a), *Social Enterprise in Central and Eastern Europe: Theory, Models and Practice*, Routledge, New York & Londres. Disponible en [Open Access](#).

Defourny, J. & Nyssens, M. (eds), (2021b), *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice*, Routledge, New York & Londres. Disponible en [Open Access](#).

Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O., (2021), « Testing Social Enterprise Models Across the World: Evidence from the 'International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project' », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 50, n° 2, pp. 420-440.

European Commission, (2020), *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*, Comparative synthesis report, Authors: C. Borzaga, G. Galera et al., Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fici, A., (2015), « Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: a Critical Analysis from a Comparative Law Perspective », *Euricse Working Papers*, 82/15.

Gui, B., (1991), « The Economic Rationale for the Third Sector », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 62, n° 4, pp. 551-572.

Hansmann, H., (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge.

Roelants, B., (2009), *Cooperatives and Social Enterprises. Governance and Normative Frameworks*, CECOP Publications, Bruxelles.

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