

Chapitre 19 - L'entrepreneuriat social

Sybille MERTENS¹, Sophie BACQ² et Julie RIJSENS³

Introduction

Partout dans le monde, des hommes et des femmes créent et développent des entreprises en cherchant avant tout à offrir une réponse à des besoins sociaux insatisfaits. Ils démontrent par là qu'il est possible d'entreprendre en poursuivant un objectif social. Leur moteur n'est pas la recherche d'un rendement maximal pour les investisseurs mais bien la réalisation de la mission sociale qu'ils se sont donnée.

Depuis quelques années, cette dynamique entrepreneuriale originale intéresse les responsables politiques et les décideurs économiques. Ce nouveau type d'entreprise, que l'on dénomme « entreprise sociale » attire l'attention parce qu'il combine de façon convaincante un projet économique et une finalité sociale. Il démontre qu'il est utile et possible d'entreprendre en dehors des modèles plus classiques d'entreprises à but lucratif.

Ce chapitre vise à introduire la notion d'entrepreneuriat social, à comprendre ce qui explique l'existence de ce type d'entrepreneuriat et à en décrire les spécificités. Pour cela, nous exposons d'abord de façon synthétique le débat terminologique qui entoure la réalité de l'entrepreneuriat social (section 1). Ensuite, nous mobilisons la théorie économique sur les échecs du marché et de l'Etat pour identifier ce que l'on appelle des opportunités sociales et justifier l'existence d'entreprises privées dont la finalité est sociale (section 2). Tout en reconnaissant d'emblée que l'entrepreneuriat social partage de très nombreuses caractéristiques avec l'entrepreneuriat à but lucratif, nous tentons alors d'en épinglez les principales spécificités, ce qui fait consensus et ce qui fait débat (section 3). Enfin, nous passons en revue quatre modèles d'affaires innovants d'entrepreneuriat social. Ils illustrent l'hétérogénéité des modèles d'entrepreneuriat social et reflètent divers assemblages des spécificités mentionnées ci-dessus (section 4).

1. Le débat terminologique

Depuis une dizaine d'années, la littérature internationale foisonne de travaux conceptuels autour des notions d'entrepreneuriat social, d'entrepreneur social ou encore d'entreprise sociale. Si, pour le lecteur profane, tous ces termes recouvrent peu ou prou les mêmes réalités, une revue attentive de la littérature permet de comprendre rapidement que les nuances sont importantes. Très schématiquement, on peut dire que la plupart des travaux se rattachent à trois grands courants de pensée qui, s'ils se complètent à bien des égards, n'ont pas encore réussi à dialoguer suffisamment pour construire un socle théorique commun de l'entrepreneuriat social.

¹ Chaire Cera « Entrepreneuriat social et coopératif », Centre d'Economie Sociale, HEC-Liège, Université de Liège, Belgique.

² Entrepreneurship & Innovation Group, D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University, Boston, Etats-Unis.

³ McGill University, Montréal, Canada.

Deux de ces courants trouvent leur origine aux Etats-Unis. On y distingue le courant de l'entreprise sociale, qui s'ancre dans l'évolution actuelle du secteur *nonprofit* (secteur associatif) et le courant de l'innovation sociale, centré sur la figure de l'entrepreneur social. En écho à l'émergence de ces nouveaux concepts, on peut noter, parmi d'autres repères possibles, la mise sur pied, à la suite de l'initiative prise par la Harvard Business School⁴, de nombreux programmes de formation et de soutien à l'entreprise sociale ou à l'entrepreneuriat social par les grandes universités américaines (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, New York, etc.)⁵ ainsi que par diverses fondations.

Le troisième courant est d'origine européenne. Porté par le réseau EMES, il défend une conception de l'entreprise sociale à laquelle il reconnaît une filiation avec le champ plus large de l'économie sociale.

. L'entreprise sociale, voie pour l'autosuffisance des associations

La conception qui prévaut dans ce courant de pensées né aux Etats-Unis met en avant le concept d'entreprise sociale et considère celle-ci comme le fruit de l'évolution naturelle des associations vers un modèle plus entrepreneurial, inspiré de la logique de marché (Boschee, 1998). Il s'agit pour les associations de répondre de façon novatrice à leurs propres problèmes de financement en développant des activités génératrices de revenus. Ces initiatives économiques marchandes, qui ne sont pas nécessairement liées à la mission sociale des organisations, doivent leur permettre de devenir autosuffisantes pour pallier la réduction des aides publiques et les limites de la philanthropie. Ce courant promeut également la professionnalisation de la gestion des associations afin d'améliorer leur compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel (Dees et Anderson, 2006).

Certains auteurs vont plus loin dans cette veine et associent à l'entrepreneuriat social un très large spectre d'initiatives qui témoignent, à des degrés divers, d'un souci de plus-value sociale (Austin *et al.*, 2006 ; Nicholls 2006). Le contenu du concept devient alors plus large et plus flou puisqu'il recouvre aussi bien des activités entrepreneuriales menées au sein d'organisations à finalité sociale que des pratiques inspirées par le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises. Ceux qui adoptent ce point de vue sous-entendent que les distinctions habituellement établies entre les organisations publiques, les organisations privées à but de lucre et les organisations privées à finalité sociale tendent à s'estomper.

. L'entrepreneur social, porteur d'innovation sociale

Une deuxième école de pensée associe l'entrepreneuriat social à l'innovation sociale (Dees et Anderson, 2006). L'entrepreneur social est regardé comme un agent de changement social. Il mobilise sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux et, à ce titre, peut être considéré comme un héros des temps modernes (Bornstein, 2004). Ce courant de pensée doit beaucoup à l'organisation Ashoka, fondée en 1980 par Bill Drayton pour repérer et soutenir « *des individus hors du commun qui mettent au point des modèles qui favorisent le changement social* » (Drayton et Mac Donald, 1993). Aujourd'hui, Ashoka apporte conseils et soutien financier à près de 3000 entrepreneurs sociaux dans le monde entier. D'autres organisations se sont ensuite créées pour épauler des individus qui présentent un profil d'entrepreneur social. Citons, parmi d'autres, Echoing

⁴ En 1993, celle-ci lance la « *Social Enterprise Initiative* ».

⁵ Une dizaine d'années plus tard, on assiste à l'émergence de ces thématiques dans les programmes de formation des universités européennes.

Green (1987), The Schwab Foundation for Social Entrepreneurs (1998), The Skoll Foundation (1999) ou The Manhattan Institute's Social Entrepreneurship Initiative (2001).

. *L'entreprise sociale, grille de lecture des dynamiques entrepreneuriales d'économie sociale*

En Europe, ce sont les travaux du « EMES European Research Network » qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale. Cette approche, construite dans la seconde moitié des années 1990, est le fruit d'un long travail de dialogue entre plusieurs disciplines (économie, sociologie, science politique et management), mais aussi entre les diverses traditions et sensibilités nationales au sein de l'Union Européenne.

L'approche EMES définit l'entreprise sociale de la manière suivante :

Les entreprises sociales sont des organisations privées à but non lucratif, qui produisent des biens et délivrent des services en relation directe avec leur finalité sociale. Elles prennent appui sur une dynamique collective impliquant différentes parties prenantes dans leurs organes de gestion, elles accordent beaucoup d'importance à leur autonomie et elles supportent un risque économique lié à leurs activités. (Defourny et Nyssens, 2006, p. 5)

Ce courant reconnaît au concept d'entreprise sociale une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de cerner l'existence d'un troisième secteur, au-delà du secteur privé capitaliste et du secteur public : économie sociale, *nonprofit sector*, économie solidaire, *voluntary sector*⁶. L'entreprise sociale n'est toutefois pas le terme qui désigne toute organisation faisant partie de ces ensembles. L'innovation conceptuelle résulte plutôt d'un double constat que l'on peut poser sur le troisième secteur : d'une part, de nouvelles organisations présentant des caractéristiques originales se créent au sein du troisième secteur et en constituent un nouveau sous-ensemble, d'autre part, on assiste au développement d'un nouvel esprit entrepreneurial qui remodèle des expériences plus anciennes de ce troisième secteur. Par conséquent, sans nier l'intérêt des concepts plus anciens, la notion d'entreprise sociale met en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations du troisième secteur.

. *La posture adoptée dans ce chapitre*

Que retenir de ce préliminaire terminologique ? Les différentes approches apportent des éclairages intéressants et complémentaires. Il serait dès lors réducteur d'opter pour une approche plutôt qu'une autre. D'autant plus que sur le terrain, les initiatives qui se développent peuvent souvent être analysées en combinant les trois approches. Par ailleurs, même sur plan conceptuel, notons à la suite d'Emerson (2006), qu'il est probable que ces différentes approches convergent progressivement dans une caractérisation commune de l'entrepreneuriat social autour de quelques critères centraux qui témoignent à la fois du caractère entrepreneurial et de la dimension sociale : la poursuite prioritaire d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes (au moins partiellement) marchandes et l'usage de méthodes managériales empruntées au monde des affaires (Defourny et Nyssens, 2010).

Par conséquent, les différences et les mouvements de rapprochement observés entre les usages des concepts plaident plutôt pour la reconnaissance de l'entrepreneuriat social en tant que « concept-cluster », compris comme un conglomérat de différents sous-concepts qui recouvrent

⁶ Ce troisième secteur est désigné en France et au Québec par l'appellation « économie sociale et solidaire », tandis qu'il est plus simplement appelé « économie sociale » en Belgique, en Suisse ou encore en Espagne. Au niveau de l'Union Européenne, on parle volontiers de troisième système.

des réalités proches, partageant suffisamment de caractéristiques tout en n'étant pas interchangeables (Choi et Majumdar, 2013).

2. Les opportunités sociales

Quelle que soit la nature de l'entrepreneuriat, on peut considérer qu'il est un processus dynamique par lequel un individu (ou un groupe d'individus) mobilise ses motivations et ses compétences pour transformer une opportunité en entreprise (Mair et Noboa, 2006).

Si on définit une opportunité comme « *une situation différente d'aujourd'hui et la croyance qu'il est possible d'atteindre cette nouvelle situation* » (Austin *et al.*, 2006, p.6), une entreprise qui naît ou se développe en réponse à une opportunité met tout en œuvre pour se rapprocher de la situation espérée. Sa finalité réside dans les bénéfices attendus de cette nouvelle situation. Si on considère l'entrepreneuriat social comme celui qui vise à transformer une opportunité en entreprise sociale, cela soulève deux questions. Premièrement, on est en droit de s'interroger sur la nature des opportunités. Sont-elles identiques aux opportunités décrites dans les démarches d'entrepreneuriat « conventionnel » ? Cette question sera traitée dans le point 2.1. Deuxièmement, on peut aussi étudier le processus de « détection » des opportunités. L'opportunité se découvre-t-elle ou se construit-elle et, dans ce cas, la construction emprunte-t-elle un chemin original lorsqu'il s'agit d'entrepreneuriat social ? Cette question fera l'objet du point 2.2.

2.1. La nature des opportunités

Une opportunité sociale se différencie d'une opportunité commerciale par le fait qu'elle porte en elle l'espérance d'une plus-value sociale (Dees *et al.*, 2001 ; Dorado, 2006) alors que l'opportunité commerciale sous-entend la possibilité d'obtenir un retour de nature économique qui peut prendre différentes formes mais qui aboutit généralement à l'accroissement de la richesse des investisseurs (Austin *et al.*, 2006). Pour le dire autrement, en entrepreneuriat social, la notion d'opportunité n'est pas entendue comme « *une source de profit rendue possible par l'existence d'une demande solvable et de ressources requises disponibles* » (Verstraete et Fayolle, 2005, p. 35) mais s'apparente plutôt à une solution que l'entrepreneur envisage d'apporter en réponse à une problématique sociétale insuffisamment rencontrée (Thompson, 2002).

Que l'on se situe dans la perspective de la découverte d'opportunités ou de celle de leur construction (voir plus loin), il semble nécessaire de regarder de plus près où se situent les problématiques sociétales insuffisamment rencontrées. Dans les économies mixtes de marché telles qu'on les connaît aujourd'hui, de nombreux besoins sociaux sont insuffisamment satisfaits par les institutions existantes : lutte contre l'exclusion sociale, alphabétisation, sécurité alimentaire, protection de l'environnement, défense de la diversité culturelle, accès aux soins de santé, à la formation ou au crédit, amélioration des conditions de vie et de travail de catégories de personnes fragilisées, correction des inégalités Nord-Sud, redynamisation des quartiers, etc.

L'entrepreneuriat social peut être vu comme la formulation de réponses novatrices à ces besoins insuffisamment satisfaits par l'Etat ou par les entreprises commerciales classiques

(Alvord *et al.*, 2004 et Thompson, 2002 cités par Fayolle et Matlay, 2010, p. 1 ; Haugh, 2007 ; Mertens, 2010). Pourquoi ces besoins sont-ils insuffisamment satisfaits ? Parce qu'ils révèlent des situations qui renvoient à ce que la théorie économique institutionnelle appelle les échecs du marché et de l'Etat (Austin *et al.*, 2006 ; Drayton, 2002)⁷.

Pour comprendre intuitivement ce que sont les échecs de marché (Dees, 1996), il faut accepter l'idée que les mécanismes de marché et l'action des entreprises privées à but lucratif ne conduisent pas toujours à une situation optimale sur le plan de l'efficacité économique et de la justice sociale. C'est le cas lorsque les conditions théoriques de la concurrence pure et parfaite ne sont pas rencontrées : lorsque l'atomicité des agents économiques présents sur le marché n'est pas vérifiée, lorsque l'information entre agents économiques ne circule pas parfaitement et lorsque tous les biens et services produits ne sont pas purement privés (la consommation de certains biens et services génère des effets collectifs).

Dans ces différents cas de figure, on parle d'échecs de marché parce que laisser le marché agir seul conduit à des résultats « *qui ne sont pas souhaitables du point de vue de la société : soit les entreprises produisent trop peu de biens "bénéfiques" ou trop de biens "nuisibles", soit elles limitent trop l'accès de certaines personnes à la consommation de certains biens, soit enfin elles produisent des biens dont les quantités et les qualités ne sont pas conformes aux attentes des consommateurs* » (Steinberg, 2006, p. 119).

Pour pallier ces échecs du marché, l'Etat peut emprunter la voie de la production publique (organiser lui-même la production et la distribution de certains biens et services) ou celle de l'édition de normes (influencer les résultats de la production des agents économiques en régulant les prix, les quantités, la qualité des produits ou les conditions d'accès à la production). Mais ces actions rencontrent également des limites de trois types.

Premièrement, le caractère bureaucratique des organisations étatiques est souvent considéré comme un frein à la conception de services collectifs nouveaux ou mieux adaptés en termes de qualité. Deuxièmement, dans nos systèmes démocratiques, les choix de production publique de services collectifs (quantité de services à produire, qualité de ces services et part du budget public à y affecter) tendent à suivre les *desiderata* de l'électeur médian (Weisbrod, 1975). L'Etat produit donc des services qui concernent des collectivités larges et il lui est difficile de construire des réponses adaptées aux demandes des minorités. Troisièmement, si l'Etat édicte des normes qui en principe obligent les acteurs à ne pas abuser de leur pouvoir au détriment des consommateurs ou de la collectivité dans son ensemble, la régulation souffre elle aussi de certaines limites (manque d'effectivité des normes, difficulté de tout normer).

Face à ces échecs de marché et aux limites rencontrées par l'Etat, il semble bien que l'entrepreneuriat social soit vu comme un mécanisme qui permet de s'emparer d'opportunités créées par le comportement inadéquat des entreprises de nature capitaliste et/ou négligées par l'Etat pour des raisons d'arbitrage dans les priorités d'intérêt général.

Selon la théorie économique néo-institutionnelle, les organisations n'apparaissent pas par hasard et leurs caractéristiques constituent autant d'atouts qui se révèlent optimaux dans certaines circonstances. Voyons rapidement en quoi des organisations privées qui combinent

⁷ Pour une synthèse de la littérature sur le lien entre les rôles des entreprises sociales et les échecs du marché et de l'Etat, voir Mertens (2010), Steinberg (2006) et Nyssens (2000).

une activité économique et une finalité sociale disposent-elles d'atouts pour construire des réponses aux besoins sociaux dans les trois circonstances énoncées ci-dessus.

Lorsque l'atomicité des agents n'est plus vérifiée

La « main invisible » du marché ne réalise pas l'optimum économique quand la concurrence n'est pas suffisamment effective entre les producteurs. En effet, ceux-ci disposent alors d'un pouvoir de marché important, qu'ils peuvent utiliser au détriment des agents économiques avec lesquels ils réalisent des transactions.

Une entreprise qui est sur un marché non concurrentiel peut tirer profit de son pouvoir de marché pour fixer des prix de vente élevés ou offrir des produits de piètre qualité au détriment des consommateurs, pour imposer des conditions difficiles à ses fournisseurs ou encore pour limiter les exigences de ses travailleurs. La concurrence est absente et rien ne l'oblige à baisser ses prix de vente, à améliorer la qualité de sa production, à traiter correctement ses fournisseurs ou à s'aligner sur les conditions de travail de sa branche d'activité, comme l'y obligeraient des conditions normales de marché.

Ce comportement « opportuniste », décrit comme un « abus de position dominante », peut même être encouragé par les propriétaires de l'entreprise lorsque l'objectif de ceux-ci est de maximiser le rendement de leur investissement en réduisant les coûts de production ou en augmentant les prix de vente.

Les entreprises sociales peuvent constituer des lieux intéressants de création de contre-pouvoirs sur des marchés trop peu concurrentiels. Le plus souvent, en raison de l'importance de l'activité commerciale et de leur caractère d'intérêt mutuel, elles prendront alors la forme de sociétés coopératives dont la finalité consiste à défendre l'intérêt commun de leurs membres en tant que participants à un marché.

Les coopératives de consommation constituent une réponse au problème posé par le monopole. Ces entreprises sociales appartiennent aux consommateurs, qui peuvent décider de ne pas donner la priorité à la réalisation d'un profit maximum mais plutôt à l'accès à des produits de consommation de qualité et à un prix raisonnable pour les membres. Dans les coopératives de producteurs, les membres peuvent également lutter ensemble contre l'existence d'un monopole, situé cette fois au niveau d'un fournisseur ou d'un intermédiaire, pour la commercialisation de leurs produits, en le remplaçant par une organisation qu'ils contrôlent.

Les coopératives de travailleurs constituent également une forme d'organisation qui peut être expliquée par une argumentation du même type. Dans les coopératives de travailleurs, le personnel est collectivement propriétaire, de manière à gérer lui-même sa destinée professionnelle. Les travailleurs ont intérêt à être propriétaires des entreprises dans lesquelles ils travaillent lorsqu'ils craignent que le travail qui leur est demandé ne requière une qualification inhabituelle difficile à valoriser ailleurs ou que la distance entre les centres de décision et les lieux de production ne conduise les dirigeants de leur entreprise à prendre des décisions contraires à leurs intérêts sans qu'ils ne puissent même anticiper correctement ces évolutions. On observe par exemple que des travailleurs s'associent en coopérative pour reprendre collectivement leur entreprise lorsque celle-ci est menacée de faillite.

Encadré – Des entreprises sociales pour équilibrer les marchés

Pour illustrer concrètement les opportunités que constituent les situations de concentration de pouvoirs de marché, nous pouvons décrire très brièvement deux situations concrètes dans lesquelles des entreprises sociales ont constitué une solution pour les parties prenantes lésées.

Les circuits courts alimentaires

Les GAC sont des groupes de personnes qui se réunissent régulièrement pour acheter ensemble des produits de qualité directement aux producteurs et transformateurs locaux. Ces groupes permettent de favoriser les circuits courts en se passant d'intermédiaires commerciaux. Ils autonomisent les producteurs par rapport à la distribution agro-industrielle et entretiennent des relations de confiance et de proximité avec ceux-ci. Les GAC constituent donc un moyen, tant pour les consommateurs que pour les producteurs, de lutter contre le pouvoir disproportionné des circuits traditionnels de la grande distribution.

Source : www.natpro.be

Energie : l'émergence d'une centrale d'achats

En Belgique, la libéralisation des marchés du gaz et de l'électricité n'a pas réellement tenu ses promesses et certains opérateurs continuent à abuser d'une situation de (quasi-)monopole. Des syndicats et des associations de consommateurs ont créé une coopérative dont l'objectif est de se comporter en centrale d'achat, permettant à ses milliers de membres de bénéficier de réductions sur le prix de l'énergie qu'elle négocie avec les fournisseurs.

Source : www.power4you.be

Lorsque l'information ne circule pas parfaitement

Deuxièmement, sur certains marchés, il est coûteux voire impossible d'obtenir des informations fiables sur la qualité des produits. La théorie économique reconnaît que lorsque l'information ne circule pas parfaitement entre les agents qui effectuent des transactions, la production des biens et services par des entreprises privées à but lucratif n'est pas toujours la solution idéale.

Les problèmes d'information sont en principe liés soit à la nature du produit échangé, soit aux circonstances de la transaction. D'une manière générale, il est difficile d'évaluer la qualité de services multidimensionnels ou de services à haut contenu relationnel ou technologique. Dans ce cas, le risque existe que le producteur utilise l'avantage informationnel qu'il possède au détriment des autres parties. La plupart des services aux personnes entrent dans cette catégorie.

Des problèmes d'information naissent aussi des conditions dans lesquelles la transaction a lieu. Parfois, l'acheteur n'est pas le bénéficiaire du service. Cela arrive notamment lorsque les pouvoirs publics interviennent dans le financement d'un service au bénéfice de particuliers. Dans ce cas, le financeur n'est pas directement en mesure d'observer la qualité des services offerts aux bénéficiaires et de vérifier que cette qualité est conforme aux conditions du contrat. La distance géographique (dans le cas de l'aide au développement par exemple) ou l'incapacité des bénéficiaires à s'exprimer (enfants en bas âge, personnes très âgées, personnes handicapées, personnes ne parlant pas la même langue) réduisent les possibilités de communication entre le financeur et le bénéficiaire et limitent donc les possibilités de contrôle de la qualité.

Ces problèmes d'information peuvent engendrer des comportements opportunistes. Ce risque de comportement opportuniste semble d'autant plus élevé que l'entreprise vise avant tout le rendement économique. En effet, les producteurs peuvent être tentés d'abuser de cette situation pour offrir une production de moindre qualité, ce qui réduirait leurs coûts et augmenterait leurs profits. Lorsque la production peut faire l'objet de comportements opportunistes, la confiance devient un élément crucial dans la transaction. On parle alors de production de « biens de confiance ».

Pourquoi la production de biens de confiance constitue-t-elle une opportunité pour les entreprises sociales? Parce que, dans ce contexte, une entreprise qui annonce comme finalité première la réalisation d'une mission sociale envoie ce que l'on appelle un signal de confiance (Hansmann, 1980). Elle semble plus digne de confiance car elle a moins d'incitants à profiter de problèmes informationnels pour réduire la qualité de sa production.

On ne sera dès lors pas étonné d'observer une présence concentrée d'entreprises sociales dans des domaines d'activités dans lesquels les problèmes d'information peuvent être réels : la santé, l'éducation, l'aide au développement, l'accueil de la petite enfance, l'aide à domicile, l'hébergement des personnes âgées, la formation des travailleurs peu qualifiés mais aussi toutes les activités où la dimension éthique (peu facilement observable) est un élément essentiel de la qualité, comme le commerce équitable, l'agriculture biologique, l'énergie verte, la finance éthique et solidaire, etc.(voir encadré).

Encadré – Des entreprises sociales dans la production de biens de confiance

Pour illustrer concrètement les opportunités que constitue la production de biens de confiance, nous pouvons décrire très brièvement trois situations concrètes dans lesquelles des entreprises sociales ont facilité la production de biens de confiance.

Le commerce équitable

En progression depuis une quarantaine d'années, le commerce équitable vise à établir des relations commerciales plus justes entre les pays riches et les producteurs du Sud. Il s'agit aujourd'hui d'un véritable système intégré de commercialisation qui, au-delà de l'octroi d'un prix juste, est tout entier tourné vers l'amélioration durable du niveau de vie des producteurs et de leurs familles. Ce sont des entreprises sociales comme Oxfam, Magasins du Monde, Artisans du Monde, Claro Fair Trade qui sont à la base de ce mouvement. En affichant leur

finalité sociale, elles ont réussi à convaincre les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord qu'elles visaient réellement et de façon prioritaire, à travers leurs activités d'importation et de vente, à améliorer les conditions de vie des producteurs. Aujourd'hui, des acteurs à but lucratif commercialisent aussi des produits « équitables ». En général, ces produits sont labellisés par des entreprises sociales (comme Max Havelaar) qui apportent la caution nécessaire, rendant ainsi crédible la caractéristique « équitable » apposée sur les produits.

Les crèches parentales

Dans la plupart des pays industrialisés, l'accueil de la petite enfance est caractérisé par une pénurie importante. Les modes de garde sont insuffisants et cela réduit la possibilité pour les consommateurs de changer de solution en cas d'insatisfaction. Par conséquent, cela renforce les risques de mauvaise qualité de l'offre. En France et en Suède dans un premier temps, mais ailleurs aussi par la suite, des crèches parentales se sont créées pour répondre au double défi du manque de place et du problème de confiance. Des parents se réunissent au sein d'une association pour créer une structure d'accueil. Ils définissent le mode de fonctionnement de la crèche et engagent eux-mêmes du personnel qualifié qu'ils secondent par une participation bénévole régulière. Très impliqués dans la gestion quotidienne, ils sont en mesure de garantir la qualité du service offert, tant en participant effectivement à l'encadrement qu'en exerçant un contrôle sur le travail du personnel salarié.

L'investissement socialement responsable

Certains épargnants sont de plus en plus soucieux de l'affectation donnée à leur épargne. Ils sont conscients que l'utilisation des moyens financiers n'est pas neutre et ils souhaitent se réappropriier les effets de cette utilisation. On parle d'investissement socialement responsable (ISR) pour désigner la démarche d'investissement qui intègre, à côté du souci de rentabilité financière, des préoccupations environnementales ou sociales. L'ISR peut prendre deux formes: l'investissement dans des produits éthiques ou l'investissement dans des produits solidaires. Les produits éthiques sont des produits financiers qui investissent dans des entreprises sélectionnées sur base de critères éthiques (critères d'exclusion comme le refus de soutenir l'industrie du tabac ou critères positifs comme le souhait de soutenir des entreprises non polluantes). Les produits solidaires sont des produits qui soutiennent des projets à plus-value sociale en leur redistribuant une partie des bénéfices dégagés par le placement de l'épargne. Des entreprises sociales sont très actives dans le développement de l'ISR, soit parce qu'elles proposent des produits éthiques ou solidaires aux épargnants, soit parce qu'elles vérifient – pour le compte d'autres intermédiaires financiers et de leurs clients - les caractéristiques éthiques ou solidaires des produits.

Lorsque tous les biens et services produits ne sont pas purement privés

Enfin, la théorie économique reconnaît également que les entreprises privées à but lucratif ne sont pas les mieux placées pour produire des biens et services qui ne soient pas purement privés. C'est le cas lorsqu'on envisage de produire des services quasi-collectifs. Par services quasi-collectifs, nous entendons ici les services pour lesquels on refuse d'exclure certaines personnes de leur consommation via un système de prix, soit parce que c'est techniquement

impossible ou très coûteux, soit parce que c'est inefficace en raison des externalités positives que cela génère pour la collectivité⁸, soit enfin parce que le consensus social conduit à exiger que ces services soient délivrés à ceux qui en ont besoin, sans que le prix ne constitue un obstacle. Dans les pays occidentaux, la santé, l'éducation, l'action sociale, la culture et la protection de l'environnement sont des exemples bien connus de services qui vérifient, au moins partiellement, cette caractéristique.

Quels sont les atouts des entreprises sociales pour produire des services quasi-collectifs ? Tout d'abord, si généralement ce type de production est assumé par les pouvoirs publics, notons que le caractère privé et démocratique des entreprises sociales permet à des citoyens proches des besoins collectifs qu'ils entendent satisfaire de se rassembler librement avec la simple volonté partagée d'apporter une solution commune. Quand l'action collective est aux mains de la puissance publique, les choix des dirigeants en matière de production publique de services de nature collective (quantité de services à produire, qualité de ces services et part du budget public à y affecter) s'opèrent en respectant les *desiderata* de l'électeur médian, en favorisant les groupes d'électeurs les plus influents ou en négligeant les problématiques dont les effets ne concernent que des minorités ou sont principalement locaux (Santos, 2012). Les entreprises sociales sont généralement reconnues pour leur capacité à compléter l'action de l'Etat en mettant sur pied une action collective locale et de plus petite ampleur, n'exigeant un consensus que parmi un nombre relativement restreint de membres (Weisbrod, 1975). En cela, elles permettent bien souvent de dépasser le problème de l'électeur médian qui freine l'action étatique.

Deuxièmement, la prise de distance par rapport à l'objectif ultime de rentabilité pour l'actionnaire permet théoriquement de dégager des marges de manœuvre pour favoriser des activités économiques qui optimisent les effets positifs sur la collectivité en termes de cohésion sociale, d'équité ou de protection de l'environnement (Perret, 2015). Le modèle d'entreprise sociale permet non seulement de dégager des marges de manœuvre mais aussi d'atteindre un consensus sur l'affectation des ressources mobilisées à la couverture des coûts sociaux ou environnementaux que l'on entend couvrir. Atteindre ce consensus signifie avoir dépassé le problème du passager clandestin.

Ce problème bien connu des économistes peut être décrit comme suit. Lorsque des effets collectifs positifs peuvent être atteints par un effort collectif, les individus rationnels tentent d'en profiter sans y contribuer. Si une production permet de générer des effets collectifs positifs, l'incitant à ne pas contribuer au financement de cette production est grand puisque chacun a l'assurance de ne pas être exclu de sa consommation. Les entreprises sociales semblent en mesure d'offrir une réponse organisationnelle à ce problème. En particulier, elles se révèlent capables d'établir un climat de confiance favorable à la mobilisation de ressources non purement marchandes (dons, subsides, bénévolat, capital patient, etc.) qui sont indispensables lorsqu'il convient de produire des services quasi-collectifs. On notera ainsi que certaines entreprises sociales financent leur dimension collective en mobilisant des contributions sur une base volontaire. Elles ont réussi à convaincre des acteurs privés qu'elles étaient réellement en mesure de produire des effets positifs pour eux et pour la collectivité. Par ailleurs, et ce n'est pas incompatible, certaines entreprises sociales sont parfois financées

⁸ On définit les externalités positives comme des effets positifs sur le bien-être d'autrui qui entraînent probablement des coûts de production supplémentaires mais ne donnent pas lieu à une compensation via un prix (Santos, 2012).

(partiellement) par les pouvoirs publics. On parle alors de production déléguée de services quasi-collectifs.

Les entreprises sociales sont, à plus d'un titre, très bien placées pour assurer cette mission de production déléguée⁹. Tout d'abord, la priorité qu'elles accordent à leur finalité sociale réduit le risque de comportement opportuniste qui apparaît lorsque le financeur (l'Etat) n'est pas le bénéficiaire direct du service. Ensuite, certains arguments laissent entendre qu'elles sont souvent capables de produire plus efficacement que ne le feraient les pouvoirs publics : elles sont en mesure de mobiliser plus facilement des ressources privées complémentaires (participation financière, ressources volontaires) ; elles produisent généralement à des coûts de production inférieurs ; elles ne sont pas tenues par la qualité d'universalité des services et peuvent donc contribuer à construire une offre hétérogène, plus adaptée aux besoins variés des bénéficiaires.

La production de biens et services quasi-collectifs constitue donc une opportunité certaine pour développer des entreprises sociales. En effet, celles-ci possèdent des atouts particuliers qui les rendent, plus que d'autres, capables de défricher des demandes sociales émergentes et de concevoir une réponse originale et adaptée en mobilisant des ressources d'origines diverses.

Encadré – Des entreprises sociales dans la production de services quasi-collectifs

Trois exemples nous permettent d'illustrer les réponses apportées dans différents pays par des entreprises sociales aux opportunités qui existent dans la production de services à dimension collective

Les entreprises sociales d'insertion

En réponse à l'exclusion du marché du travail vécue par de très nombreuses personnes marginalisées (personnes handicapées, personnes peu qualifiées, personnes en détresse sociale ou psychologique), des entreprises sociales se sont créées dans la plupart des pays européens pour faciliter leur insertion socio-économique par le biais d'une activité productrice. Pour réussir leur mission sociale d'insertion, ces entreprises engagent les personnes en difficulté, leur proposent un travail dans le cadre d'une activité de production marchande et financent leurs salaires, leur accompagnement et parfois leur formation en partie grâce à des aides publiques. Ce faisant, elles innove dans la gestion des questions de chômage, de pauvreté ou d'accueil de la personne handicapée en proposant aux personnes en difficulté de participer activement à la résolution de leur problème. Les entreprises sociales ont bien souvent complété ou devancé l'action des pouvoirs publics sur ces questions et bénéficient aujourd'hui d'une reconnaissance qui se traduit par l'octroi d'un important financement public.

Le développement de filières de réemploi

⁹ Dans les activités très encadrées par des normes, les pouvoirs publics délèguent parfois aussi aux entreprises privées à but lucratif. Les normes favorisent alors le contrôle et jouent le rôle de signal de confiance.

Depuis plus de 30 ans, la gestion des déchets est devenue une question collective importante. Des entreprises sociales se sont créées pour y répondre de façon innovante en encourageant le réemploi. De cette façon, elles évitent le gaspillage d'objets pouvant encore entrer dans le cycle de consommation. Elles mènent également des campagnes de prévention contre l'apparition des déchets. En organisant la récupération, le recyclage, la réparation et la réutilisation, ces entreprises proposent aux personnes moins favorisées une gamme importante de produits de seconde main. Souvent, elles réalisent leurs activités en offrant de l'emploi à des personnes exclues du marché du travail. Dans leur phase de démarrage, ces entreprises s'appuient généralement sur la mobilisation de ressources privées volontaires : bénévolat, dons en nature ou en espèces. Progressivement, elles se font reconnaître par les pouvoirs publics et bénéficient de financements d'origine publique, parfois même dans le cadre de l'attribution de marchés publics.

Les maisons médicales

Dans le domaine de la santé, on se doit de constater que malgré l'existence de systèmes étatiques de couverture des frais de soins de santé, une partie de la population ne dispose pas d'un accès satisfaisant aux soins de santé de base (médecine générale, soins infirmiers ou kinésithérapie). Les maisons médicales sont apparues en Belgique dans les années 70, à l'initiative d'un personnel médical soucieux de garantir à tous un accès aux soins. Les maisons médicales sont des associations autogérées qui rassemblent des médecins généralistes, des kinésithérapeutes, des infirmiers, des paramédicaux, des travailleurs sociaux, des accueillants et des professionnels de la santé mentale. Elles dispensent des soins de santé primaires. Les maisons médicales ont inventé le système du forfait: pour chaque patient qui signe un contrat avec une maison médicale, la mutuelle (organisme assureur) verse à celle-ci un montant qui correspond au coût moyen mensuel d'un assuré. De cette manière, les patients contribuent économiquement au fonctionnement de la structure, qu'ils soient malades ou bien portants. Ils tirent bénéfice de leur adhésion à la maison médicale chaque fois qu'ils recourent gratuitement (ce que permet le forfait) à ses services.

2.2. Une perspective constructiviste

La reconnaissance des ces besoins sociaux laissés insatisfaits ne constitue sans doute qu'une des conditions nécessaires à l'existence d'opportunités (Cajaiba-Santana, 2010). Pour que des opportunités apparaissent, il semble en effet important de vérifier d'autres conditions. En particulier, le besoin social ne deviendra une opportunité sociale que s'il est perçu par un entrepreneur qui est capable d'en imaginer la solution. Percevoir le besoin signifie souvent être proche de ceux qui le ressentent (Brooks, 2008 ; Murphy et Marvel, 2007). Ben-Ner et Van Hoomissen (1991) observent d'ailleurs que les entrepreneurs qui créent des associations sont souvent des consommateurs insatisfaits (ou leurs proches) qui répondent eux-mêmes à leur insatisfaction. Dans leur analyse des conditions d'émergence des organisations d'économie sociale, Defourny et Develtere (1999) soulignent combien ceux qui portent ces projets privés à finalité sociale ont une conscience aigüe des besoins sociaux : soit ils appartiennent à un groupe social qui aspire à trouver une réponse commune à ses besoins, soit ils créent un projet auquel adhèrent d'autres personnes qui partagent leur prise de conscience d'un enjeu de société.

La capacité à repérer (ou à construire) les opportunités sociales dépend de l'expérience (Corner et Ho, 2010) Selon ces auteurs, l'expérience que possède les entrepreneurs sociaux dépasse ce que l'on entend en général par expérience de nature commerciale ou expérience dans le domaine d'activité (Ardichvili *et al.*, 2003). Il s'agit plus largement de la capacité à se mettre à la place d'autrui (empathie) pour comprendre les besoins sociaux. Il s'agit aussi de l'expérimentation de l'action associative comme source d'inspiration sur la manière de répondre à ces besoins sociaux (par des principes de self-help, de démocratie économique, de solidarité, etc.). Miller *et al.* (2012) étudient les mécanismes et les conditions qui transforment la compassion et les motivations pro-sociales en entrepreneuriat social.

Comme nous l'avons déjà signalé, élaborer une solution à des besoins sociaux insatisfaits passe le plus souvent par la mobilisation de ressources non marchandes (Austin *et al.*, 2006 ; Defourny et Nyssens, 2010). En effet, pour assurer la solvabilité de la demande ou pour couvrir les coûts de production supplémentaires qui apparaissent lorsqu'on veut produire des externalités positives (ou réduire les externalités négatives), il est indispensable de compléter (ou même parfois de remplacer) le financement provenant de la vente sur le marché par d'autres ressources privées : dons, cotisations, bénévolat. Lorsque la solution s'institutionnalise, elle peut mobiliser aussi du financement public (Santos, 2012).

La mobilisation de ressources non marchandes exige dès lors une crédibilité importante de l'entrepreneur (Shaw et Carter, 2007 ; Waddock et Post, 1991). En effet, celui-ci va rassembler des ressources auprès de certaines personnes ou institutions afin de pouvoir apporter des solutions à d'autres bénéficiaires ou à la collectivité dans son ensemble. Sa crédibilité dépend de plusieurs éléments. Tout d'abord, une clarification sur ses intentions paraît nécessaire. Santos (2012) défend l'idée selon laquelle l'entrepreneur doit explicitement énoncer s'il mettra la priorité sur la création de valeur ou sur l'appropriation privée de celle-ci. Au-delà du discours, la personnalité de l'entrepreneur a une influence certaine. S'il s'agit d'un entrepreneur qui a bonne réputation, qui apparaît sous les traits d'un leader charismatique, cela peut très certainement l'aider à mobiliser ce type de ressources. Mais la théorie économique institutionnelle nous enseigne également que la forme institutionnelle utilisée par l'entrepreneur peut également constituer un signal de confiance important (Hansmann, 1980, 1996). Si un entrepreneur choisit une forme d'entreprise à but non lucratif (associations, coopératives ou toute autre forme spécifique directement inspirée de ces formes génériques), il envoie un signal important à ses interlocuteurs. Il leur signifie que les processus de décision et d'implication des parties prenantes ainsi que les modes de distribution des bénéfices sont pensés pour protéger la finalité sociale de l'entreprise. En cela, il rassure et s'assure par là même un accès plus aisé aux ressources non marchandes, qu'elles soient d'origine privée ou publique (Bilodeau et Slivinski, 1998 ; Defourny et Nyssens, 2010 ; Haugh, 2007).

3. Les caractéristiques de l'entrepreneuriat social

S'il est bien périlleux de définir l'entrepreneuriat social (pour une revue des définitions, voir Bacq et Janssen, 2011 ; Janssen, Bacq et Brouard, 2012), il est cependant possible d'en distinguer les grandes caractéristiques. Ainsi, les chercheurs s'accordent sur le fait que l'entrepreneuriat social est caractérisé par une finalité sociale prioritaire sur les autres objectifs organisationnels, par le rôle central de la mission, et par la nature hybride des ressources mobilisées. Néanmoins, des divergences émergent quant au *modus operandi* utilisé pour atteindre cette finalité sociale. Sans surprise, ces conceptions différentes de

l'entrepreneuriat social s'ancrent dans les réalités décrites par les trois écoles de pensée présentées en début de chapitre.

Un socle commun

- ***La finalité sociale en priorité***

Les entreprises sociales ont comme finalité de répondre à un besoin social plutôt que de poursuivre une finalité de profit au bénéfice de leurs propriétaires. Pour réaliser leur finalité, elles mettent en œuvre une activité économique. Par conséquent, elles sont *de facto* des entreprises qui poursuivent à la fois un objectif social et un objectif économique. En cela, elles s'inscrivent très résolument dans le nouveau paradigme du développement durable selon lequel les entreprises sont invitées à intégrer une dimension sociale et environnementale à leur dimension naturellement économique. Les entreprises sociales se distinguent cependant des entreprises à but lucratif par la priorité qu'elles donnent de façon très explicite à leur dimension sociétale (c'est-à-dire sociale ou environnementale). Elles intègrent la dimension économique comme un moyen de réaliser la finalité sociale et non comme une fin en soi. La performance économique est une contrainte qu'il convient de satisfaire pour assurer la pérennité de l'entreprise mais la performance de l'entreprise sociale s'évalue à l'aune de son impact sociétal.

D'une manière générale, on peut constater que la finalité des entreprises sociales réside soit dans le résultat de leur production (services d'action sociale, services de proximité, actions de prévoyance, aide à domicile, hébergement des personnes âgées, accueil de la petite enfance, soins de santé, éducation et formation, aide à la création et à la gestion d'entreprises, défense des droits et des intérêts, protection de l'environnement, recyclage des déchets, services culturels, sportifs et de loisirs), soit dans leurs modalités de production (économie « d'insertion socio-professionnelle », commerce « équitable », finance « éthique et solidaire », énergie « verte », tourisme « alternatif », etc.), soit dans la combinaison de ces deux aspects. Bien sûr, on se doit de reconnaître l'existence d'entreprises classiques qui produisent le même type de biens et affichent l'ambition de mettre en œuvre des modalités alternatives de production. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que, *in fine*, dans ces entreprises classiques, c'est la performance économique qui est recherchée.

- ***Le rôle central de la mission***

La finalité sociale est évidemment constitutive de la mission des entreprises sociales. Dans ces organisations, plus qu'ailleurs, la mission joue trois rôles fondamentaux (Oster, 1995).

Elle permet d'établir une limite aux activités de l'entreprise, ce qui est particulièrement important quand on s'attaque à des problèmes sociaux (par nature très complexes et souvent multidimensionnels) et qu'on ne dispose pas du critère de rentabilité pour décider d'étendre ou non la gamme de ses activités.

La mission sert également de base de ralliement pour les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. Elle aide à motiver tous ceux qui contribuent à sa réalisation: travailleurs rémunérés ou bénévoles, financeurs privés ou publics, partenaires.

Enfin, elle est un point de repère essentiel lorsqu'il s'agit de gérer les tensions entre la dimension économique et la dimension sociétale ou quand on cherche à évaluer l'activité de l'entreprise sociale et qu'on ne peut le faire en utilisant un indicateur synthétique de rentabilité financière ou des indicateurs intermédiaires de performance économique comme la part de marché, les indices qualité ou la satisfaction des consommateurs (Austin *et al.*, 2006).

- ***Une hybridation des ressources***

Les entreprises sociales présentent la particularité de combiner des ressources de nature et d'origine très diverses : ventes aux particuliers, aux entreprises ou à l'Etat, subsides publics, dons des ménages, sponsoring ou mécénat des entreprises, soutien de fondations, dons en nature et bénévolat.

Cette multiplicité des ressources constitue indéniablement un de leurs avantages comparatifs puisqu'elle leur permet de ne pas chercher à tout prix une rentabilité marchande et de ne pas non plus dépendre complètement d'une logique de charité ou d'une logique publique. Elle rend cependant très complexe la gestion financière de l'activité, obligeant les managers de l'entreprise sociale à interagir avec des publics variés et à créer de la valeur pour l'ensemble de ceux-ci (Young, 2007).

Le recours à des ressources qui ne proviennent pas du marché sous-entend d'entrer dans des logiques de financement particulières. Les entrepreneurs sociaux doivent jongler avec les différents programmes de subventions publiques et ils doivent apprendre à bien connaître les motivations et les sensibilités de leurs donateurs ou de leurs bénévoles potentiels. De surcroît, ils doivent garder à l'esprit que l'interaction entre ces différentes sources de financement est susceptible de créer ce que l'on appelle un effet d'éviction.

Les points de débat

Au-delà du socle commun, certaines caractéristiques de l'entrepreneuriat social font débat : la forme juridique, les modes de gouvernance, la distribution des excédents, la relation aux pouvoirs publics et aux fonds philanthropiques, ou encore la dynamique entrepreneuriale. Nous passons successivement en revue ces caractéristiques.

- ***Le véhicule de la forme juridique***

Les formes juridiques que peuvent adopter les entreprises sociales sont diverses et se déclinent sur un continuum allant d'organisations à but non lucratif ayant (ou non) des activités marchandes, à des formes d'entreprises commerciales plus classiques mais insistant néanmoins sur un engagement spécifique envers une mission sociale. Tout l'enjeu est alors de protéger cette finalité sociale.

Au-delà de ces formes traditionnelles associatives ou commerciales, de nouvelles formes institutionnelles visant précisément à reconnaître la démarche entrepreneuriale à finalité sociale naissent un peu partout dans le monde. Berceau de l'économie sociale et solidaire, c'est en Europe que ces formes ont commencé à émerger dès les années 1980.

Ainsi, en 1990, l'Italie a fait figure de pionnière en créant la forme originale de « coopérative sociale », pour offrir un cadre approprié à des initiatives qui se multipliaient depuis plusieurs années en mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux. Ces organisations ont alors connu un développement très important, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics.

D'autres législations nouvelles se sont inscrites, elles aussi, dans le modèle coopératif : au Portugal, pour instituer la « coopérative de solidarité sociale » (1997) ; en Espagne, pour faire une place aux « coopératives d'initiative sociale » (1999), cadre à l'intérieur duquel douze régions ont déjà légiféré ; en France, pour créer le statut de « société coopérative d'intérêt collectif » (2001) ; ou encore en Pologne, pour instituer le statut de « coopérative sociale » (2006).

D'autres textes légaux ont été introduits sans se référer explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, en 1995, la Belgique a reconnu la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une nouvelle législation instituant la « *community interest company* » a été votée au Royaume-Uni en 2004. En outre, la Finlande et l'Italie ont créé, en 2004 et 2006 respectivement, un cadre juridique d' « entreprise sociale ».

D'une manière générale, ces nouveaux cadres juridiques visent à encourager les dynamiques entrepreneuriales, souvent à dominante marchande, qui s'inscrivent dans un projet social. Ils permettent parfois de formaliser le « *multi-stakeholdership* » caractérisant de nombreuses initiatives en associant au contrôle de celles-ci leurs différentes parties prenantes (travailleurs rémunérés, bénévoles, usagers, ...). Toutefois, on soulignera que, dans de nombreux pays, une grande partie des entreprises sociales adoptent les formes classiques du troisième secteur (associations, mutuelles, coopératives ou fondations) mais l'on observe aussi l'usage de formes classiques de propriétés privées comme c'est fréquemment le cas aux Etats-Unis.

Par ailleurs, aux Etats-Unis les nouvelles formes institutionnelles récemment créées visent surtout à reconnaître et préserver la primauté de la finalité sociale d'initiatives entrepreneuriales à caractère commercial. Tout d'abord, les *Benefit Corporations* (ou plus simplement *B Corps*) sont des entreprises commerciales qui vérifient des exigences rigoureuses en termes de performance sociale et environnementale, de responsabilité envers toutes les parties prenantes, et de transparence au travers de communication publique de rapports de performance sociale et environnementale. Cette nouvelle forme juridique est actuellement accessible pour les sociétés enregistrées dans 30 états des Etats-Unis et le District of Columbia, et ce nombre ne cesse d'augmenter. Les *B Corps* sont à ne pas confondre avec les *Certified B Corporations*. Ces dernières ne constituent pas une nouvelle forme juridique mais bien une certification, un label, accordé par l'entité indépendante *B Lab*, à des entreprises commerciales de toutes formes légales (style SPRL, SA...) et de tous les états, ou même pays, qui ont obtenu un score minimum au test « B Impact Assessment ». En outre, ce test (aux standards évolutifs) doit être passé tous les deux ans afin de renouveler la certification (www.bcorporation.net). Ben & Jerry's est un exemple connu d'une *Certified B Corp*. En Belgique, actuellement trois entreprises sont certifiées « B Corp » : Ecover, Re-vive et Inclusio. Le Canada compte près de 150 *Certified B Corps* tandis que neuf sont actuellement actives en France.

Une autre forme juridique nouvelle est la « L3C », *Low-profit Limited Liability Company*. Il s'agit également d'une organisation commerciale dont l'objectif premier est de réaliser un objectif bénéfique à la société et non de maximiser le profit. La L3C est une forme juridique reconnue dans les 50 états des Etats-Unis, suite à l'impulsion donnée par l'Etat du Vermont en avril 2008. La L3C promeut l'image d'une organisation commerciale qui place la mission avant le profit tout en étant économiquement viable. Cette forme semble adaptée pour couvrir certains besoins des entreprises sociales en termes de financement (accès par exemple à des prêts à taux réduits).

D'autres formes juridiques nouvelles incluent la « SPC », *Social Purpose Corporation*, disponible uniquement dans les Etats de Californie, Floride, Texas et Washington.

En contraste avec la situation européenne, le modèle coopératif utilisé à des fins sociales est assez peu rencontré dans le contexte des Etats-Unis.

De manière générale, on remarque plutôt que les nouvelles formes juridiques aux Etats-Unis visent à donner aux entreprises sociales organisées sous forme d'entreprises commerciales une ligne de conduite claire quant à la réalisation de leur objectif social. Elles se distinguent

donc de la réalité européenne qui reflète des démarches entrepreneuriales inscrites au sein de formes organisationnelles spécifiques comme les formes associatives ou coopératives.

- ***Les modalités de gouvernance***

Le véhicule juridique choisi par l'entreprise sociale a des conséquences directes sur son mode de gouvernance et sur son autonomie (voir plus loin). Des différentes formes juridiques possibles, émerge donc un large spectre de types de gouvernance et de rapports à la démocratie exercés au sein des entreprises sociales.

Dans les organisations à but non lucratif (associations), le pouvoir décisionnel dépend du conseil d'administration dont l'objectif est de garantir le respect de la mission sociale envers la société au sens large.

Dans le cas des formes d'inspiration coopérative, le pouvoir de décision n'est pas réparti en fonction des apports en capital. En accord avec le principe de non-domination du capital, le pouvoir décisionnel appartient aux membres et chaque membre détient un droit de vote. Il n'est pas rare d'observer que ceux-ci représentent des intérêts variés : intérêts des bénéficiaires, des travailleurs, des financeurs, du voisinage, etc. On considère bien souvent que les entreprises sociales de ce type vivent des situations de *multi-stakeholdership*. La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent donc souvent des caractéristiques importantes de ces entreprises. Dans bon nombre de cas, leur manière de fonctionner contribue à promouvoir la démocratie au niveau local au cœur même de l'activité économique. En cela, elles constituent de très intéressants cas d'école pour le développement du dialogue entre les entreprises et leurs différentes parties prenantes, vivement encouragé par les promoteurs de la responsabilité sociale des entreprises.

Mais ce principe de non-domination du capital ne fait pas l'unanimité et pour certains, on peut très bien envisager des entreprises sociales au sein desquelles le pouvoir de décision est directement lié à la participation au capital de l'entreprise, c'est-à-dire, à l'actionariat. Dans ces cas de figure, l'exercice de la démocratie est laissé à l'appréciation des personnes à la base de l'initiative d'entrepreneuriat social.

- ***La distribution des excédents***

La distribution des excédents est également un point de débat. Alors que certains considèrent que limiter la distribution des excédents est une manière efficace de protéger la mission sociale, pour d'autres c'est une pratique trop contraignante notamment parce qu'elle limite la capacité des entreprises à attirer des investisseurs.

Dans les faits, la politique de distribution des excédents dépend de deux facteurs, la forme juridique et la volonté expresse des fondateurs. Premièrement, dans le cas d'entrepreneuriat social organisé sous forme d'organisation à but non lucratif (associations), l'entreprise sociale est par définition « détenue » par la société au sens large dont les intérêts sont représentés par l'assemblée générale des membres qui délègue son pouvoir de décision au conseil d'administration. Etant donné que ces organisations ne comportent pas d'actionnaires au sens propre, les excédents d'éventuelles activités commerciales sont automatiquement réinvestis dans la mission sociale. Deuxièmement, dans le cas d'entrepreneuriat social organisé sous forme de société commerciale, les fondateurs actionnaires de l'entreprise bénéficient en principe d'une totale liberté quant à la distribution des excédents.

Ainsi, dans les entreprises sociales à forme commerciale d'inspiration coopérative, on adopte généralement un modèle de distribution des bénéfices qui crédibilise l'affirmation selon laquelle la priorité est accordée à la finalité sociale. Certaines entreprises sociales se soumettent à une obligation absolue de non-distribution des bénéfices. D'autres s'accordent le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée (taux de rendement maximum ou pratique de la ristourne aux membres). En adoptant ces principes non capitalistes, ces entreprises se différencient clairement des autres organisations dont le comportement vise à maximiser le rendement au bénéfice des investisseurs. Néanmoins, ces entreprises sont aussi celles qui peuvent rencontrer des difficultés à mobiliser des capitaux importants et on les retrouve donc rarement dans des branches d'activité à forte intensité capitaliste (Young, 2007).

A l'extrême, et c'est un cas fréquemment rencontré aux Etats-Unis, un grand nombre d'entreprises sociales à forme commerciale ne s'imposent aucune limite quant à la distribution de leurs excédents. Dans le cas où ces initiatives exigent d'importants investissements capitalistes, elles font appel à des investisseurs qui ne sont pas nécessairement engagés dans la mission sociale. Bien entendu, elles doivent alors mettre en œuvre d'autres moyens afin de crédibiliser leur engagement envers la mission sociale.

- ***La relation aux pouvoirs publics et aux fonds philanthropiques***

Au delà des formes juridiques et de l'exercice des droits de propriété (gouvernance et affectation des excédents), les points de débat concernent aussi l'indépendance des projets d'entreprises. Les entreprises sociales sont créées par un individu ou un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Certes, elles dépendent parfois de financements publics importants mais elles ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées, etc.).

Cela les positionne clairement en dehors de l'appareil de l'Etat et indique qu'elles ne sont pas soumises au contrôle d'une autre entité. Cette caractéristique est fondamentale car elle garantit à la fois la dynamique entrepreneuriale du projet et l'indépendance de l'organisation par rapport à des objectifs qui pourraient entrer en contradiction avec la mission qu'elle se donne.

Un autre type de dépendance se marque dans le contexte des Etats-Unis, où le financement d'initiatives d'entrepreneuriat social par des fondations philanthropiques ou des sociétés commerciales demeure très présent. Ces organisations, au travers de leurs dons ou prêts aux entreprises sociales, exercent une influence importante sur la conduite des activités des entreprises sociales qu'elles soutiennent. Un domaine où les détenteurs de ressources financières ont une grande influence est celui de la mesure de l'impact de l'entreprise sociale. Au point que les standards de mesure d'impact social imposés par ces derniers deviennent presque prescriptifs du contenu des programmes opérés par les entreprises sociales.

La dynamique entrepreneuriale du projet et l'indépendance de l'organisation par rapport à ses objectifs sont donc fonction du type de financements qu'elle va solliciter : donations, prêts ou revenus commerciaux. Dans les deux premiers cas, l'entreprise sociale sera dépendante des exigences des donateurs (fondations philanthropiques) ou prêteurs (banques).

Préserver l'autonomie de l'entreprise sociale par rapport aux sphères de financement publiques et privées est donc une manière de préserver ses atouts spécifiques et de l'encourager à garder intacte sa capacité d'innovation. En restant autonomes, les entreprises sociales s'obligent à garder une longueur d'avance et à veiller sans cesse à assumer le rôle qui

est le leur : créer une activité économique en réponse à des demandes sociales qui ne sont pas (suffisamment) satisfaites. Evidemment, cette autonomie est également synonyme de prise de risque puisque, à l'inverse de ce qui s'observe dans les organisations dépendantes de subsides étatiques ou soutien philanthropique, la viabilité financière de ces entreprises dépend essentiellement des démarches entreprises par leurs membres ou leurs travailleurs.

- ***La dynamique entrepreneuriale***

Enfin, un dernier point de débat se situe au niveau du rapport existant entre les entrepreneurs sociaux et la société. Les entreprises sociales sont généralement des initiatives portées par un groupe de citoyens. En Europe, on souligne qu'elles naissent souvent d'une dynamique citoyenne collective, c'est-à-dire de la volonté de personnes, appartenant à une même communauté (entendue au sens large) de faire « bouger les choses » pour répondre ensemble et de manière innovante à un besoin laissé insatisfait. Elles participent par là à la construction d'un projet de société alternatif et contribuent à la promotion, au sein même de l'activité économique, d'un système de valeurs tournées vers l'intérêt collectif.

Aux Etats-Unis par contre, bien que certains auteurs (Lumpkin et Bacq, 2013) rappellent l'importance d'ancrer la démarche d'entrepreneuriat social dans la communauté qu'elle se propose de servir, la plupart des entreprises sociales sont vues comme naissant d'une impulsion individuelle. Certains cas d'entrepreneuriat social ont même mené à de véritables cultes de la personnalité, portant les entrepreneurs sociaux en héros des temps modernes. La logique qui prévaut alors est celle d'une solution apportée par un individu à un besoin préalablement identifié, sans ancrage nécessairement local ou communautaire. L'implication de la communauté dans la solution dépend alors en tout de la volonté de changement et de l'ambition individuelle de l'entrepreneur.

4. Des nouveaux modèles d'affaires dans l'entrepreneuriat social

Pour clore ce chapitre, passons en revue quatre nouveaux « business models » ou modèles d'affaires d'entrepreneuriat social qui ont émergé ces dernières années. Ils illustrent l'hétérogénéité des modèles d'entrepreneuriat social et reflètent divers assemblages des caractéristiques mentionnées ci-dessus.

Le « one for one »

En 2006, suite à un voyage en Argentine rurale, Blake Mycoskie fonde TOMS Shoes : une organisation qui s'engage à donner une paire de chaussures à toute personne n'ayant pas les moyens d'en acheter, pour chaque paire de chaussures vendue à des populations plus nanties résidant aux Etats-Unis ou en Europe. Le modèle « one for one » est né. Un donné pour un vendu. Le coût de la donation est ainsi couvert par la marge importante réalisée sur la vente de ces chaussures à prix d'or (de l'ordre de 50\$ pour des chaussures en toile).

L'idée à la base de TOMS Shoes, à première vue brillante, a néanmoins essuyé d'importantes critiques, à savoir : pas de production dans les pays des bénéficiaires des dons de chaussures mais en Chine à coût dérisoire ; une analyse superficielle du problème social (les chaussures ne sont qu'un symptôme du problème, la cause étant le manque d'opportunités économiques) ; les donations gratuites tuent le commerce local de chaussures, etc.

Malgré les nombreux reproches, le modèle de TOMS Shoes a fait des émules. Ainsi, cette innovation de business model a été répliquée dans une myriade de secteur, incluant les

lunettes (Warby Parker), les vêtements pour bébé (Baby Teresa), la nourriture (Two Degrees Food), les fournitures scolaires (Ark Collective) pour ne citer que quelques exemples. L'entreprise TOMS Shoes a elle-même décliné son modèle « one for one » en réalisant des donations pour chaque paire de lunettes, chaque sac, chaque vêtement, chaque grain de café vendus. Le lecteur attentif se posera néanmoins la question de savoir si la vente d'articles demeure un moyen pour financer un objectif social (via une donation à une population démunie), ou si les donations sont devenues un moyen marketing à une fin lucrative.

Des alternatives au modèle original ont peu à peu émergé. Par exemple, on distingue deux autres stratégies pour financer les dons de produits aux populations défavorisées. D'une part, l'entreprise sociale trouve un moyen de produire à moindre coût et utilise l'économie ainsi réalisée aux fins de financement des donations. D'autre part, l'entreprise sociale décide de financer les dons sur la marge qu'elle réalise sur ses ventes. Elle supporte ainsi intégralement le coût (production, transport, etc.) des biens donnés. Par conséquent, cette dernière stratégie revêt l'avantage d'envoyer un message clair quant à la primauté de la mission sociale car le coût de la donation est directement supporté par l'entreprise et non par le consommateur (cas de TOMS Shoes) ou le producteur (en cas de réduction des coûts). Enfin, une variante du modèle « one for one » implique d'allouer à une cause sociale un pourcentage des ventes ou du profit réalisé sur chaque article vendu. La frontière entre cette pratique et la responsabilité sociale des entreprises devient alors très fine.

Le barème dégressif

Le principe de base de ce modèle est simple. Il s'agit de charger un prix plus ou moins important en fonction des moyens financiers du client/bénéficiaire. Les prix sont donc subsidiés pour ceux qui ne sont pas en mesure de payer pour le produit ou service rendu, par ceux qui le sont. L'une des entreprises sociales les plus vantées pour ce modèle est Aravind Eye Care System. Cette entreprise sociale originaire d'Inde vise à opérer de la cataracte des patients n'ayant pas accès à des soins de santé de par leur situation géographique reculée, leur ignorance du remède, ou simplement leur manque de moyens. Ce qui commença en 1976 par un hôpital à 11 lits est aujourd'hui un complexe de sept hôpitaux comptant plus de 4000 lits. Depuis son existence, plus de dix millions de patients ont ainsi bénéficié des services chirurgicaux à la pointe d'Aravind et ainsi retrouvé la vue.

Les caractéristiques notables d'Aravind sont d'une part sa grande efficacité – les chirurgiens opérant deux fois plus vite que la moyenne nationale – et d'autre part le fait que pauvres comme riches reçoivent la même qualité de service et de soins. Les répercussions sur la qualité de vie des patients sont nombreuses : amélioration de l'employabilité, regain de confiance en soi, indépendance.

Ce modèle s'applique à de nombreuses branches d'activité telles que l'éducation (minerval dégressif). Par exemple, plusieurs institutions académiques d'Afrique subsaharienne utilisent ce modèle afin de maximiser leur impact social. Abaarso Tech, une institution académique gratuite qui s'adresse aux étudiants défavorisés de Somalie, invite la Diaspora Somalienne à inscrire leurs enfants à son programme académique de classe internationale. Ces derniers doivent être du même calibre académique que les étudiants subsidiés, et sont tenus de payer un minerval complet. Ashesi University, au Ghana, est un autre exemple (Shaughnessy, 2014).

Les citoyens entrepreneurs

Dans un contexte de libéralisation du marché de l'énergie, le belge Dirk Vansintjan et des amis créent Ecopower, une petite société coopérative qui, à ses débuts, fournit de l'électricité verte à quelques 2500 personnes, à partir de trois éoliennes. L'originalité du modèle réside dans le fait que les clients de l'entreprise sont appelés à en être également les propriétaires. Ils peuvent en effet acquérir une part de capital à partir de 250 euros. Ce statut leur donne un rôle actif dans leur propre approvisionnement. Cela leur permet d'obtenir un meilleur tarif pour une électricité de qualité mais cela les rend aussi plus sensibles aux effets de la production et de la consommation d'énergie sur l'ensemble de la collectivité. En effet, à côté de ses activités de production et de distribution d'énergie verte, Ecopower mène un grand travail de sensibilisation à l'efficacité énergétique. Les consommateurs sont aidés pour rationaliser leur consommation. En 2015, Ecopower compte plus de 40 000 coopérateurs-clients et est aujourd'hui un des membres les plus actifs du réseau européen rescoop, rassemblant des initiatives similaires à travers toute l'Europe.

Cette activité de production et de distribution d'énergie verte est très rentable. Les bénéfices de la société sont largement réinvestis pour développer la capacité de production, au sein d'Ecopower ou dans d'autres coopératives, facilitant ainsi la diffusion du modèle d'énergie renouvelable. Cette affectation « sociale » des bénéfices n'empêche toutefois pas Ecopower de rémunérer aussi ses coopérateurs pour leurs apports en capital. Dans ses statuts, la société s'autorise un taux de rendement annuel maximum de 6%.

Ce modèle d'entreprise sociale « citoyenne » repose sur deux ingrédients importants. Tout d'abord, la base de l'entreprise est relativement large, faisant reposer le risque sur plusieurs centaines voire plusieurs milliers d'apporteurs de capitaux. L'entreprise peut dès lors prétendre mener une activité à haute intensité capitaliste et s'ériger en concurrent de grands groupes industriels (Huybrechts et Mertens, 2014). Ensuite, les membres de ce type d'entreprise sont des citoyens qui y adhèrent parce qu'ils y voient une manière efficace de répondre à leurs besoins communs. En y participant, ils découvrent bien souvent qu'au-delà des effets positifs sur leur propre bien-être (accès à l'énergie à moindre coût, à une énergie de qualité, rendement financier sur l'investissement), la solution qu'ils ont mis en place génère également des effets positifs collectifs (efficacité énergétique, réduction des émissions de CO₂, renforcement de la démocratie et de la cohésion sociale).

Ce modèle citoyen est également observé dans d'autres branches d'activité, en particulier dans le secteur agro-alimentaire. Les citoyens mettent sur pied des entreprises au niveau de la production, de la transformation ou de la distribution des produits alimentaires en privilégiant une optique de circuit-court. Ils cherchent à restaurer des liens directs et conviviaux entre consommateurs et/ou producteurs, en raccourcissant les chaînes de valeur. On voit ainsi des citoyens mobiliser leur épargne (et donner souvent aussi de leur temps dans du bénévolat) pour financer des structures (Mertens, 2010) capables de garantir une rémunération équitable pour les producteurs et d'offrir d'autre part, une forme de réassurance pour les consommateurs quant à la qualité des aliments (Deverre et Laminne, 2010). Les citoyens participants à ces entreprises sociales y entrent en général pour répondre à leurs besoins et prennent petit à petit conscience des effets positifs que de tels dispositifs sont à même de générer plus collectivement (réduction des besoins de transport, impact sur la santé publique, relocalisation de l'activité et de l'emploi, cohésion sociale) (Bauwens et Mertens 2015 ; Thys, 2013).

L'entreprise sociale en concurrence sur des « quasi-marchés »

En 2003, afin de redynamiser l'emploi et de lutter contre l'exclusion sociale dans une collectivité locale (Chapelle-lez-Herlaimont en Belgique), la coopérative Proxemia est créée à

l'initiative d'acteurs locaux, publics et associatifs. Très vite, pour remplir ses objectifs, Proxemia choisit de développer des activités dans un secteur considéré comme un gisement d'emplois non délocalisables, celui des services de proximité. L'entreprise se fixe une mission d'insertion socio-professionnelle et propose à ses clients un service de nettoyage à domicile et un service de repassage.

Dès sa création, Proxemia est retenue comme projet-pilote pour tester un dispositif innovant de financement public, mis officiellement en œuvre en 2004 : le dispositif des Titres-services. Le principe est relativement simple. L'Etat soutient la mise à l'emploi de personnes exclues du marché du travail en réduisant le prix à charge du client. En effet, par un mécanisme de titre de paiement (le titre-service), l'Etat intervient en finançant à concurrence de près de 70% toute heure de travail prestée. Il s'agit donc d'un mécanisme de solvabilisation de la demande. Ce dispositif vise clairement d'abord la création d'emplois de proximité pour des travailleurs peu qualifiés et la régularisation d'activités exercées en noir principalement dans le secteur du nettoyage. Parallèlement, il permet aussi aux ménages de recourir à des services susceptibles d'améliorer leur qualité de vie, sans devoir en supporter le coût réel (Defourny *et al.*, 2010 ; Gardin *et al.*, 2010).

S'il fait partie intégrante du modèle économique de Proxemia, le financement d'origine publique n'élimine toutefois pas la dynamique de concurrence. En effet, les clients sont libres de s'adresser à l'entreprise de leur choix et le système est ouvert à différents types de prestataires (organismes publics, entreprises privées capitalistes ou entreprises sociales). C'est donc à travers leurs choix que les clients, en connaissance de cause, orientent la destination du financement public. En principe, ce mécanisme dit de « quasi-marché » doit conduire à évincer les producteurs qui offrent la moins bonne qualité de production et à renforcer les producteurs qui méritent le choix préférentiel de leurs clients.

Visiblement, pour Proxemia, il semble que la stratégie commerciale et la politique de gestion des ressources humaines mises en place porte ses fruits. La satisfaction de la clientèle est au rendez-vous puisque, après une petite dizaine d'années, l'entreprise compte une équipe de nonante personnes, précédemment en situation de chômage de longue durée, et désormais engagées dans un contrat de travail à durée indéterminée et bénéficiant de toute la protection sociale qui y est liée.

Toutefois, la concurrence demeure un défi. Celle-ci s'exerce au niveau de la capacité de l'entreprise à attirer et à fidéliser tant ses clients que ses travailleurs. Pour Proxemia, comme pour les autres entreprises sociales présentes sur des « quasi-marchés », la concurrence est particulièrement rude lorsqu'elle provient d'entreprises actives dans le même secteur d'activité et bénéficiant du même dispositif de financement public mais qui ne s'embarrassent pas d'objectifs sociaux. Ces entreprises à but lucratif écrèmeraient le marché en servant la clientèle la plus rentable (ménages urbains, jeunes et en bonne santé) et en ne sélectionnant que des travailleurs plus productifs, là où l'entreprise sociale (qui vise l'emploi des personnes exclues et/ou l'accessibilité du service à des personnes fragilisées) se refusera à de telles pratiques, contrairement à la mission qu'elle s'est donnée (Defourny *et al.*, 2010).

Tout en ayant participé à la mise en œuvre du mode de financement public, Proxemia voit son modèle économique mis sous pression par la présence de producteurs qui ne poursuivent pas une mission sociale et qui lui font concurrence en bénéficiant des mêmes aides publiques. Tout l'enjeu pour Proxemia aujourd'hui, c'est de faire reconnaître par les pouvoirs publics les bénéfices collectifs que la société dans son ensemble est en droit d'attendre du dispositif des titres-services en termes de qualité de service, qualité d'emploi, lutte contre l'exclusion, cohésion sociale. Une plus grande régulation du secteur s'appuyant sur ces exigences-là

permettrait à Proxemia, comme aux autres entreprises sociales actives sur ce quasi-marché, de transformer sa performance sociale en atout concurrentiel (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

BIBLIOGRAPHIE

- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., RAY, S., “A theory of entrepreneurial identification and development”, *Journal of Business Venturing*, 2003, 18, 1, pp. 105-123.
- AUSTIN, J., STEVENSON, H., WEI-SKILLERN, J., “Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both ?”, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 2006, 31, 1, pp. 1-22.
- BACQ, S., JANSSEN, F., “The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2011, 23, 5-6, pp. 373-403.
- BAUWENS, T., MERTENS, S., “Economie Sociale et Transitions Polycentriques”, dans De Keuleneer, E. et al. (éd.), *La Croissance : Réalités et Perspectives*, Charleroi, Belgique, Université Ouverte, 2015, pp. 639-660.
- BEN-NER, A., VAN HOOMISSEN, T., « Nonprofit Organizations in the Mixed Economy: A Demand and Supply Analysis », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1991, 62, 4, pp. 519-550.
- BILODEAU, M., SLIVINSKI, A., « Rational Nonprofit Entrepreneurship », *Journal of Economics and Management Strategy*, 1998, 7, pp. 551-571.
- BORNSTEIN D., *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- BOSCHEE, J., *Merging Mission and Money : A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship*, The Institute for Social Entrepreneurs, 1998.
- BROOKS, A.C., *Social Entrepreneur: A Modern Approach to Social Value Creation*, Pearson Prentice Hall, 2008.
- CAJAIBA-SANTANA, G., « Socially Constructed Opportunities in Social Entrepreneurship : A Structuration Model », dans FAYOLLE, A., MATLAY, H. (éd.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2010, pp. 88-106.
- CORNER, P.D., HO, M., “How Opportunities Develop in Social Entrepreneurship”, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 2010, 34, 4, pp. 635-659.
- DEES, G., *Responding to Market Failures*, Boston, Harvard Business School, 1998.
- DEES, G., ANDERSON, B., “Framing a Theory of Social Entrepreneurship : Building on Two Schools of Practice and Thought”, *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA, Occasional Paper Series*, 2006, 1, 3, pp. 39-66.
- DEES, G., EMERSON, J., ECONOMY, P., *Enterprising Nonprofits : A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York, J. Wiley & Sons, 2001.
- DEFOURNY, J., “From Third Sector to Social Enterprise”, dans BORZAGA C. et DEFOURNY J. (éd.), *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge, 2001, pp. 1-28.
- DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. “Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud”, dans DEFOURNY, J., DEVELTERE, P., FONTENEAU, B. (éd.), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Brussels, De Boeck, 1999, pp. 25-58.
- DEFOURNY, J., HENRY, A., NASSAUT, S., NYSENS, M., “Does the mission of providers matter on a quasi-market ? The case of the Belgian “service voucher” scheme”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2010, 81, 4, pp. 583-610.

- DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., “Defining Social Enterprise”, dans NYSSSENS, M. (éd.), *Social Enterprise – At the crossroads of market, public policies and Civil Society*, London, Routledge, 2006, pp. 3-26.
- DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., “Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 2010, 1, 1, pp. 32-53.
- DEVERRE, C., LAMINE, C., « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Économie rurale*, 2010, 317, pp. 57-73.
- DORADO, S., “Social Entrepreneurial Ventures : Different Values so Different Process of Creation, No?”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2006, 11, 4, pp. 319-343.
- DRAYTON, W., « The Citizen Sector : Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business », *California Management Review*, 2002, 44, 3, pp. 120-132.
- DRAYTON, W., MAC DONALD, S., *Leading Public Entrepreneurs*, Ashoka, Arlington, 1993.
- FAYOLLE, A., MATLAY, H. (éd.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 2010.
- GARDIN, L., NYSSSENS, M., MINGUIZI, P., « Les quasi-marchés dans l’aide à domicile : Une mise en perspective européenne », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2010, 81, 4, pp. 509-536.
- HANSMANN, H., “The Role of Nonprofit Enterprise”, *Yale Law Journal*, 1980, 89, 5, pp. 835-901.
- HANSMANN, H., *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press, 1996.
- HAUGH, H., « Nonprofit Social Entrepreneurship », dans PARKER, S. (éd.), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures, International Handbook Series on Entrepreneurship*, 3 (5), New York, Springer, 2007, pp. 401-436.
- HUYBRECHTS, B., MERTENS, S., “The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2014, 85, 2, pp. 193-212.
- JANSSEN, F., BACQ, S., BROUARD, F., “L’entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passée, présente et future”, *Revue Internationale PME*, 2012, 25, 3-4, pp. 17-44.
- LUMPKIN, G.T., BACQ, S. “Social Entrepreneurship and the Multiple Logics of Societal Impact”, *Academy of Management Proceedings*, 2013, 1, pp. 15844.
- MAIR, J., NOBOA, E., “Social Entrepreneurs : How Intentions to Create a Social Venture Are Formed ?”, dans MAIR, J., ROBINSON, J., HOCKERTS, K. (éd.), *Social Entrepreneurship*, New York, Palgrave MacMillan, 2006, pp. 121-135.
- MERTENS, S., “De l’initiative citoyenne à l’entreprise d’économie sociale”, dans *Initiatives citoyennes, l’économie sociale de demain ?*, Etude SAW-B, 2010, pp. 12-24.
- MILLER, T.L., GRIMES, M.G., MCMULLEN, J.S., VOGUS, T.J., “Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship”, *Academy of Management Review*, 2012, 37, 4, pp. 616-640.
- MURPHY, P.J., MARVEL, M.R., “The Opportunity-Based Approach to Entrepreneurial Discovery Research”, dans RAHIM, A. (éd.), *Current Topics in Management*, 12^e éd., 2007, pp. 169-191.

- NICHOLLS, A. (éd.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- NYSENS, M., “Les approches économiques du tiers-secteur”, *Sociologie du Travail*, 2000, 42, 4, pp. 551-565.
- OSTER, S., *Strategic Management for Nonprofit Organisations, Theory and Case*, Oxford, Oxford University Press, 1995.
- PETRELLA, F., RICHEL-BATTESTI, N., « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : L'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme », *Management et Avenir*, 2010, 5, 35, pp. 273-292.
- SANTOS, F.M., “A Positive Theory of Social Entrepreneurship”, *Journal of Business Ethics*, 2012, 111, 3, pp. 335-351.
- SHAUGHNESSY, A., « Subsidizing Success in sub-Saharan Africa », *The Social Enterprise Review*, 2014, Winter, pp. 8-9.
- SHAW, E., CARTER, S., “Social Entrepreneurship : Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2007, 14, 3, pp. 418-434.
- STEINBERG, R., « Economic Theories of Nonprofit Organizations », dans POWELL, W., STEINBERG, R. (éd.), *The Nonprofit Sector : A Research Handbook*, New Haven, CT, Yale University Press, 2006, pp. 117-139.
- THOMPSON, J., “The world of the social entrepreneur”, *The International Journal of Public Sector Management*, 2002, 15, 5, pp. 412-431.
- THYS, S., “De consommateurs à citoyens. Avec quelle force les consom'acteurs participent-ils à la Transition? Le cas du Commerce équitable et des GAC”, 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise – « If Not For Profit, For What? And How? », Liège, 2013.
- VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A., “Paradigmes et Entrepreneuriat”, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, 4, 1, pp. 33-52.
- WADDOCK, S.A., POST, J.E., “Social Entrepreneurs and Catalytic Change”, *Public Administration Review*, 1991, 51, 5, pp. 393-401.
- WEISBROD, B.A., “Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy”, dans PHELPS, E.S. (éd.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York, Russel Sage Foundation, 1975, pp. 171-195.
- YOUNG, D., *Financing Nonprofits*, Plymouth, National Center on Nonprofit Enterprise and Altamira Press, 2007.

INDEX

Entrepreneuriat social : L'entrepreneuriat social est le processus par lequel une opportunité sociale se réalise dans la création ou le développement d'une entreprise sociale.

Entreprise sociale : L'entreprise sociale est une organisation privée qui poursuit de façon prioritaire une finalité sociale et qui produit des biens ou délivre des services en relation plus ou moins directe avec sa finalité sociale.

Economie sociale : L'économie sociale est l'ensemble des organisations privées à but non lucratif qui adoptent le plus souvent la forme d'association, de mutuelle, de fondation, de société coopérative ou encore toute forme de société qui accorde la priorité à une finalité sociale.

Opportunité sociale : Une opportunité sociale se décrit comme une perspective de changement de situation qui se distingue d'une opportunité commerciale par le fait qu'elle porte en elle l'espérance d'une plus-value sociale alors que l'opportunité commerciale sous-entend la possibilité d'obtenir un retour de nature économique

GLOSSAIRE

Ashoka

Associations

Austin, J.

Ben-Ner, A.

Bien de confiance

Bien collectif

Bornstein, D.

Boschee, J.

Defourny, J.

Dees, G.

Drayton, B.

Economie sociale

Entreprise sociale

EMES

Finalité sociale

Hansmann, H.

Mair, J.

Multistakeholdership

Nicholls, A.

Nyssens, M.

Responsabilité sociale des entreprises

Oster, S.

Weisbrod, B.

Young, D.

WEBOGRAPHIE

www.ashoka.org :	le site de l'organisation ashoka, soutien à l'entrepreneuriat social et réseau d'entrepreneurs sociaux à travers le monde
www.sekn.org :	le site du réseau "Social Enterprise Knowledge Network", réseau d'universités latino-américaines rassemblées autour de la Harvard Business School
www.emes.net :	le site du réseau européen qui vise à construire le savoir européen sur l'économie sociale et l'entreprise sociale
http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll/ :	le site du Skoll Centre for Social Entrepreneurship de la Saïd Business School (University of Oxford, UK)
http://schwabfound.weforum.org/ :	le site de la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship

BIOGRAPHIE

Sybille Mertens est docteur en sciences économiques (ULg), chargée de cours à l'Université de Liège et titulaire de la Chaire Cera "Entrepreneuriat Social et Coopératif" au sein de HEC-Liège. Elle est la conceptrice du compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique et est une spécialiste du financement des entreprises sociales et de l'évaluation de l'impact social.

Sophie Bacq est docteur en sciences économiques et de gestion (UCL) et *Assistant Professor* d'Entrepreneuriat et Innovation à Northeastern University (Boston, Etats-Unis). Ses intérêts de recherche portent sur la création de richesse civique (*civic wealth*), la gestion et la gouvernance des organisations hybrides, et sur les motivations individuelles des entrepreneurs sociaux. Sa recherche est parue dans des journaux académiques majeurs tels que *California Management Review*, *Entrepreneurship: Theory & Practice* et *Journal of Business Ethics*.

Julie Rijpens est docteur en sciences économiques et de gestion (ULg) et post-doctorante à l'Université McGill (Montréal). Ses thèmes de recherche principaux sont la gouvernance des entreprises sociales, les business models innovants en entreprise sociale et le lien entre les entreprises sociales et leur territoire.

QUESTIONS

1. Quelles sont les principales différences et similitudes entre l'entrepreneuriat commercial et l'entrepreneuriat social ?
2. Quelles sont les spécificités de l'entrepreneuriat social et quelles sont leurs relations avec le contexte historico-géographique ?
3. Quels sont les types de biens produits de manière préférentielle par les entreprises sociales ?
4. Quels sont les atouts des entreprises sociales dans la production des biens de confiance et des biens collectifs ?
5. Quels sont les nouveaux modèles d'affaires de l'entrepreneuriat social ?