

Approches européennes et américaines de l'entreprise social : une perspective comparative

A comparison of European and American approaches towards social enterprises

Jacques Defourny et Marthe Nyssens

Numéro 319, janvier 2011

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020805ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1020805ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Defourny, J. & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise social : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, (319), 18–35. <https://doi.org/10.7202/1020805ar>

Résumé de l'article

Alors que pratiquement personne ne s'y référerait il y a encore une quinzaine d'années, les notions d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social sont en train d'opérer une étonnante percée sur presque tous les continents. C'est en Europe et aux États-Unis que les travaux de recherche en la matière sont les plus avancés, mais pendant près de dix ans ils se sont développés de manière parallèle, avec peu d'interactions entre les deux régions. Dans une première partie de cet article, nous retraçons l'émergence de ces concepts des deux côtés de l'Atlantique. Ensuite, nous développons l'approche Emes, ancrée dans les réalités européennes. Enfin, nous contrastons les différentes écoles de pensée sur des aspects centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui.

APPROCHES EUROPÉENNES ET AMÉRICAINES DE L'ENTREPRISE SOCIALE : UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE

* Membres d'Emes (European Research Network) et respectivement professeur d'économie au Centre d'économie sociale, HEC, université de Liège, et professeur d'économie au Cirtes, université catholique de Louvain. Mèl.: marthe.nyssens@uclouvain.be.

** Une première version de ce texte a paru dans les actes des XXX^es journées de l'AES sous le titre « L'approche européenne de l'entreprise sociale », in *Transformations et innovations économiques et sociales en Europe: quelles sorties de crise? Regards interdisciplinaires*, « Cahier du Cirtes », n° 5, Louvain-la-Neuve, 2010, Presses universitaires de Louvain, p. 223-240 (www.i6doc.com).

par Jacques Defourny et Marthe Nyssens*

*Alors que pratiquement personne ne s'y référerait il y a encore une quinzaine d'années, les notions d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social sont en train d'opérer une étonnante percée sur presque tous les continents. C'est en Europe et aux Etats-Unis que les travaux de recherche en la matière sont les plus avancés, mais pendant près de dix ans ils se sont développés de manière parallèle, avec peu d'interactions entre les deux régions. Dans une première partie de cet article, nous retraçons l'émergence de ces concepts des deux côtés de l'Atlantique. Ensuite, nous développons l'approche Emes, ancrée dans les réalités européennes. Enfin, nous contrastons les différentes écoles de pensée sur des aspects centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui**.*

A lors qu'elle était pratiquement inconnue au début des années 90, la notion d'entreprise sociale a réalisé une étonnante percée au cours des vingt dernières années, en particulier des deux côtés de l'Atlantique nord. Il en va de même pour deux notions apparemment très proches, celles d'entrepreneur social et d'entrepreneuriat social, et leur diffusion s'étend aujourd'hui à d'autres continents comme l'Asie.

En Europe, on reconnaît à ces concepts une filiation très nette avec les différentes approches qui tentent de cerner l'existence d'un troisième secteur, au-delà de la distinction classique entre un secteur privé de type capitaliste et un secteur public, et ce quels que soient les termes utilisés pour appréhender un tel troisième secteur: *community and voluntary sector*, *non-profit sector*, économie sociale, économie solidaire, etc. L'entreprise sociale n'est toutefois pas une notion qui vise toute organisation faisant partie de ces ensembles. Loin de se substituer aux conceptions existantes, l'approche de l'entreprise sociale et le potentiel analytique qui s'en dégage peuvent être vus comme un éclairage susceptible d'enrichir les approches existantes et de mettre en lumière certaines dynamiques particulières au sein des organisations du troisième secteur.

Aux Etats-Unis, l'idée d'entrepreneuriat social est apparue tout autrement et elle recouvre aujourd'hui des acceptions très variées qui engendrent parfois de la confusion, voire de fortes oppositions dans certains

pays européens. C'est la raison pour laquelle il nous paraît important de clarifier les fondements conceptuels de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social tels qu'ils ont été posés des deux côtés de l'Atlantique. Une telle clarification nous paraît indispensable pour favoriser le dialogue entre les approches et contribuer à l'enrichissement mutuel des capacités d'analyse qui leur sont sous-jacentes.

Dans une première partie de l'article, nous retraçons l'émergence de ces concepts dans les contextes nord-américain et européen. Ensuite, nous développons plus particulièrement une approche forgée à l'échelle européenne par un réseau pluridisciplinaire de chercheurs représentant aussi une grande diversité de sensibilités nationales. Enfin, nous contrastons les différentes écoles de pensée sur des aspects centraux dans les débats qui animent le champ aujourd'hui. On l'aura compris, le projet de cet article se situe avant tout au niveau conceptuel et l'illustration des différents courants par des exemples précis ne pourra rester que très limitée.

L'émergence du concept des deux côtés de l'Atlantique

Les origines anglo-saxonnes du concept

Aux Etats-Unis, l'émergence du concept d'entreprise sociale date du début des années 90. Le lancement en 1993, par la Harvard Business School, de l'« Initiative entreprise sociale » (*Social Enterprise Initiative*) constitue l'un des événements clés de cette période. Depuis lors, d'autres grandes universités (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, New York, etc.) et diverses fondations ont mis sur pied des programmes de formation et de soutien pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux. Aux Etats-Unis, cependant, l'entreprise sociale reste un concept très large et souvent assez vaguement défini. Au demeurant, les concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social apparaissent assez souvent interchangeables. A la suite de Dees et Anderson (2006), il nous semble cependant pertinent de distinguer deux grandes écoles de pensée américaines : l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale (Defourny et Nyssens, 2010).

L'école des ressources marchandes

Dans une première génération de travaux au sein de l'école des ressources marchandes, le concept d'entreprise sociale couvre les activités économiques marchandes déployées par les organisations privées non lucratives⁽¹⁾ au service de leur mission sociale (Skloot, 1987 ; Young, Salamon, 2002). L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations *non-profit*, lesquelles se heurtent de plus en plus fréquemment à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et des fondations (Kerlin, 2006).

(1) Aux Etats-Unis, la nature *non-profit* d'une organisation s'identifie moins par l'adoption d'un statut juridique particulier que par l'adoption et le respect d'une « contrainte de non-distribution des profits » qui peut être le fait de diverses formes d'organisation.

Une seconde génération de travaux, au sein de cette même école, étend la notion d'entreprise sociale à un vaste éventail d'organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, pourvu qu'elles déploient une activité marchande en vue d'une finalité sociale (Austin *et al.*, 2006). L'accent est mis non seulement sur l'importance des ressources marchandes, mais aussi sur un ensemble de méthodes de gestion issues du secteur privé à but de lucre (Emerson, Twersky, 1996). Dans ce dernier cas de figure, une grande variété d'initiatives développées par des sociétés commerciales classiques – allant du sponsoring et du mécénat à des formes plus innovantes – peuvent s'inscrire dans des stratégies de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), que bien des *business schools* s'empresseront de qualifier d'entrepreneuriat social.

La notion de *social business* mise en avant par Muhammad Yunus (2010) peut être également rangée dans cette seconde génération. Ce terme recouvre les entreprises, quel que soit leur statut, qui doivent couvrir l'ensemble de leurs coûts par des ressources marchandes. Cette notion a été essentiellement développée pour faire reconnaître un modèle d'entreprise qui se focalise sur la fourniture de biens ou de services à des clients (très) pauvres, nouveau segment de marché (souvent qualifié de *bottom of the pyramid*) pour certaines grandes entreprises, notamment dans les pays du Sud. Les *social businesses* sont généralement des sociétés formées par des investisseurs, mais ces propriétaires, du moins dans la version de Yunus, ne reçoivent aucun dividende, les profits étant réinvestis intégralement dans l'entreprise au service de la mission sociale⁽²⁾.

(2) « A social business is a non-loss, non-dividend company designed to address a social objective » (Yunus, 2010). L'exemple le plus souvent cité à l'appui de cette conception est celui de la société Grameen Danone, qui produit et offre pour un prix très bas des yaourts extrêmement nutritifs destinés à des populations pauvres du Bangladesh.

L'école de l'innovation sociale

Selon Dees et Anderson (2006), la seconde grande école de pensée accorde une place centrale à l'innovation sociale. C'est alors le profil de l'entrepreneur social qui est mis en exergue, ainsi que sa créativité, son dynamisme et son leadership pour concrétiser des réponses nouvelles à des besoins sociaux. La définition de l'entrepreneuriat social proposée par Dees (1998, p. 4) est emblématique de cette seconde école de pensée : « L'entrepreneur social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social en poursuivant une mission de création de valeur sociale et en exploitant de nouvelles opportunités pour soutenir cette mission. Il s'inscrit dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, agissant avec audace sans être limité, a priori, par les ressources disponibles et en faisant preuve d'un sens aigu de l'engagement vis-à-vis de sa mission et de ses impacts sociaux⁽³⁾. »

(3) Traduction des auteurs.

L'accent est ici mis sur la nature systémique de l'innovation et sur l'ampleur de l'impact social ou sociétal plutôt que sur le type de ressources mobilisées. L'organisation Ashoka a joué un rôle pionnier dans cette ligne de pensée. Depuis le début des années 80, elle appuie ce type d'entrepreneurs, même si elle n'a repris que plus tard l'appellation même d'entrepreneur social. Aujourd'hui, de tels individus sont de plus en plus souvent présentés comme des héros des temps modernes (Bornstein, 2004).

L'entrepreneuriat social à la convergence des deux écoles

Certains travaux aux États-Unis (Emerson, 2006) soulignent la nécessité de faire converger ces différentes approches dans une caractérisation commune de l'entrepreneuriat social autour de quelques critères centraux : la poursuite d'impacts sociaux, l'innovation sociale, la mobilisation de recettes marchandes ainsi que l'usage de méthodes managériales, et ce quel que soit le statut légal de l'organisation – à but lucratif ou non lucratif, privé ou public. Ces auteurs mettent en avant la double, voire la triple ligne de résultats (*double or triple bottom line*, « *People, Planet, Profit* » [Savitz, 2006]), ainsi que la création d'une valeur ajoutée mixte ou hybride (*blended value*) aux dimensions économique et sociale intimement liées.

Les conceptions européennes

Si l'on regarde à présent ce qui s'est développé en Europe, il faut d'abord noter que, sur le plan institutionnel, l'impulsion majeure est d'abord venue d'Italie, où le Parlement a voté en 1991 une loi offrant un statut spécifique de coopérative sociale à des initiatives qui se multipliaient depuis plusieurs années, en mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux. Ces organisations se sont alors développées de manière très impressionnante, principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'État.

Après la mise en place du statut de coopérative sociale en Italie, de nouvelles législations ont vu le jour en Europe tout au long des vingt dernières années : dans onze pays, des cadres ou des statuts juridiques ont été institués pour mieux reconnaître la possibilité de déployer une activité économique, tout en poursuivant une finalité sociale (Roelants, 2009). Certains de ces statuts se sont moulés dans le modèle coopératif – tel, en France, le statut de société coopérative d'intérêt collectif (2001) ou encore, en Pologne, le statut de coopérative sociale (2006) –, alors que d'autres ne se réfèrent pas explicitement au modèle coopératif, même s'ils y trouvent une part de leur inspiration. Ainsi, la Belgique a reconnu en 1995 la possibilité pour toute société commerciale d'adopter la qualité de « société à finalité sociale » et une législation instituant la *community interest company* a été votée au Royaume-Uni en 2004. Cette loi s'inscrit au sein de la politique du Royaume-Uni impulsée par le gouvernement de Tony Blair, qui a lancé une Coalition pour l'entreprise sociale et créé une Cellule entreprise sociale pour améliorer la connaissance des entreprises sociales et surtout promouvoir le développement de ces dernières dans le pays tout entier.

Constatant des évolutions analogues dans divers pays, un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour étudier « *l'émergence des entreprises sociales* » en Europe. Baptisé Emes, acronyme de ce thème de recherche⁽⁴⁾, et couvrant l'ensemble des quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ce réseau a progressivement élaboré une approche commune de l'entreprise sociale que nous développerons dans la section suivante. Aujourd'hui cependant, différentes conceptions coexistent et

(4) Désignant de 1996 à 2000 le réseau de chercheurs aux yeux de son commanditaire, la DG Recherche de la Commission européenne, le nom Emes a été conservé lorsque le réseau a poursuivi divers autres projets sur les entreprises sociales et l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Le Réseau Emes rassemble aujourd'hui onze centres de recherche universitaires et des chercheurs individuels spécialisés en ces matières à travers toute l'Europe (www.emes.net).

s'entrecroisent dans les débats européens. Aux côtés de l'approche Emes, en effet, depuis le milieu de l'actuelle décennie, des académiques d'écoles de commerce parmi lesquels Mair et Marti (2006), Nicholls (2006), Mair, Robinson et Hockerts (2006) ont repris et parfois aménagé le concept de l'entrepreneuriat social tel qu'il avait été façonné en Amérique du Nord quelques années plus tôt. Nicholls (2006), par exemple, propose un continuum de l'entrepreneuriat social allant de l'« activisme volontaire » (*voluntary activism*), fondé seulement sur des dons et du bénévolat, à l'« innovation sociale des entreprises » (*corporate social innovation*), qui consiste en des investissements à risque pour une finalité sociale, réalisés dans le cadre d'une société privée de type capitaliste. Entre ces deux extrêmes, il situe différents types d'organisations sans but lucratif, depuis celles qui sont totalement financées par des subventions jusqu'à celles qui sont entièrement autofinancées. Dans son analyse, seules ces dernières mériteraient l'appellation « entreprises sociales ». En cela, il rejoint une tendance dominante aux Etats-Unis, fortement marquée par l'école des ressources marchandes.

L'approche Emes de l'entreprise sociale

(5) Cette approche a notamment nourri en France le livre blanc de l'entrepreneuriat social de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économique (www.avise.org), ainsi que les réflexions du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges; voir en particulier ses assises du 16 octobre 2009, www.recma.org/node/900) ou le premier congrès, le 14 octobre 2010, du Mouvement des entrepreneurs sociaux (www.mouves.org). NDLR.

En Europe, ce sont les travaux d'Emes qui ont fourni les premières bases théoriques et empiriques pour une conceptualisation de l'entreprise sociale⁽⁵⁾. Cette approche est le fruit d'un long travail de dialogue entre plusieurs disciplines (économie, sociologie, science politique et management), mais aussi entre les diverses traditions et sensibilités nationales au sein de l'Union européenne. A ce double titre, elle mérite une attention toute particulière.

Dès 1996, le Réseau Emes s'est attelé à construire un « idéal-type » (au sens de M. Weber), c'est-à-dire un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observées au sein de l'économie sociale et solidaire. Les chercheurs ont ainsi épinglé des indicateurs souvent rencontrés leur permettant de déceler l'émergence de nouvelles entreprises sociales et enrichissant également l'analyse d'organisations plus anciennes reconfigurées par de nouvelles dynamiques internes.

Il importe de noter que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation devrait remplir pour pouvoir être qualifiée d'entreprise sociale au sens du Réseau Emes. En effet, ce ne sont pas des critères normatifs, et d'ailleurs ils ne se retrouvent pas tous dans la plupart des entreprises sociales analysées par le Réseau Emes. Comme déjà évoqué, ils constituent un idéal-type qui, à l'instar d'une boussole, peut aider l'observateur ou le chercheur à situer les entités observées les unes par rapport aux autres, à les regrouper en certaines catégories et, éventuellement, à tracer certaines limites pour définir l'ensemble des entreprises sociales qu'il voudra mettre en évidence, étudier plus en profondeur ou faire mieux (re)connaître dans le paysage économique.

Les indicateurs retenus par le Réseau Emes ont jusqu'à présent toujours été présentés en deux sous-ensembles: d'une part, quatre indicateurs de nature économique; d'autre part, cinq indicateurs de nature sociale (Defourny, 2001, p. 16-18). Dans une perspective comparative cependant, il nous semble de plus en plus approprié de distinguer trois sous-ensembles, et non plus deux, pour souligner que certains indicateurs suggèrent surtout des modes de gouvernance spécifiques à l'entreprise sociale idéal-typique d'Emes. A travers ces neuf indicateurs, on reconnaîtra bien des caractéristiques habituelles des organisations d'économie sociale et solidaire qui sont ici complétées ou affinées de manière à révéler de nouvelles dynamiques entrepreneuriales (Borzaga, Defourny, 2001).

Les indicateurs de la dimension économique

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

Une activité continue de production de biens ou de services

L'activité productive représente la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales. A l'inverse de certaines organisations non-profit traditionnelles, les entreprises sociales n'ont pas comme activité principale la défense d'intérêts ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens ou l'offre de services aux personnes.

Un niveau significatif de prise de risque économique

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

Un niveau minimum d'emploi rémunéré

Tout comme les organisations *non-profit* traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Les indicateurs de la dimension sociale

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

Un objectif explicite de service à la communauté

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même

perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.

Une initiative émanant d'un groupe de citoyens

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini. Cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même si des difficultés surgissent parfois, notamment lorsque des personnes se retirent après avoir joué un rôle important dans la création ou le leadership au sein de l'organisation.

Une limitation de la distribution des bénéfices

Les entreprises sociales sont souvent des organisations de type associatif qui ne peuvent distribuer leurs bénéfices éventuels entre leurs membres ou leurs dirigeants. Elles peuvent tout autant être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée – ce qui contribue à éviter un comportement visant à la maximisation du profit.

Les indicateurs de la structure de gouvernance

Enfin, comme on l'a suggéré, les trois derniers indicateurs suivants constituent autant de traits majeurs d'un mode de gouvernance spécifique.

Un degré élevé d'autonomie

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur la base d'un projet propre et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics, mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées...). Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (*voice*) que de mettre un terme à leurs activités (*exit*).

Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital

Ce critère renvoie généralement au principe « Un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital. Même si les propriétaires du capital social ont évidemment leur mot à dire, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

Une dynamique participative

impliquant différentes parties concernées par l'activité

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes

des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir des dynamiques démocratiques au niveau local.

Les premiers jalons pour une théorie de l'entreprise sociale

Ainsi cadrée, cette approche peut se révéler féconde sur le plan empirique. Elle a servi de socle conceptuel et théorique à une série de travaux d'Emes, tantôt centrés sur certaines problématiques comme les services aux personnes et le développement local (Borzaga, Defourny, 2001) ou encore l'insertion professionnelle de personnes marginalisées sur le marché du travail (Nyssens, 2006; Davister *et al.*, 2004), tantôt élargis à des réalités d'Europe centrale et orientale (Emes, 2008). De son côté, en étudiant 151 organismes primés depuis vingt ans par la Fondation du Crédit coopératif en France, Draperi (2003) a retrouvé, au sein de ces organismes et à des degrés divers, la plupart des traits esquissés ci-dessus.

Vers une théorie spécifique de l'entreprise sociale

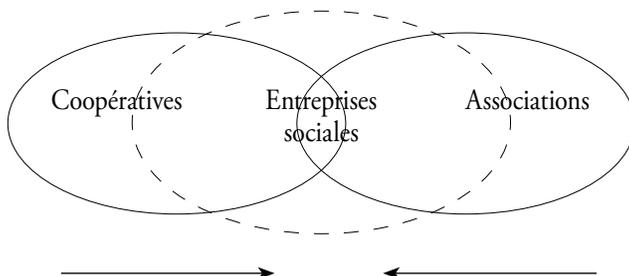
Dans la dernière phase de sa recherche fondatrice, le Réseau Emes a présenté quelques premiers pas pour l'élaboration progressive d'une théorie spécifique de l'entreprise sociale. Ainsi, Bacchiaga et Borzaga (2001) utilisent les outils offerts par la théorie économique institutionnelle pour mettre en lumière la nature innovante des entreprises sociales. En particulier, les traits définissant l'entreprise sociale sont interprétés comme formant un système original d'incitants permettant de combiner des objectifs, potentiellement conflictuels, poursuivis par les différentes catégories de parties prenantes. De son côté, Evers (2001) développe une analyse plus sociopolitique pour montrer qu'une telle structure, impliquant une pluralité de parties prenantes et poursuivant des objectifs multiples, peut être mieux comprise en faisant appel à la notion de « capital social » au sens sociologique du terme. Pour lui, non seulement les entreprises sociales mobilisent du capital social, mais elles ont la capacité d'en produire de façon originale, une telle production pouvant d'ailleurs être un objectif en soi. Quant à Laville et Nyssens (2001), ils proposent des éléments pour une théorie intégrée d'un idéal-type de l'entreprise sociale, combinant les dimensions économiques, sociales et politiques de celle-ci. Ils mettent en évidence la nature particulièrement hybride et composite des ressources de l'entreprise sociale et y voient un atout essentiel de celle-ci pour résister aux tendances à l'« isomorphisme institutionnel » qui menacent toutes les organisations de l'économie sociale. A leur tour, ces différentes lignes théoriques ont fourni les hypothèses de travail pour une vaste recherche comparative centrée sur les multiples formes d'entreprises sociales d'insertion à travers l'Union européenne (Nyssens, 2006).

Sur le plan théorique, on peut encore voir dans le concept d'entreprise sociale le vecteur d'une approche plus intégrée de toute l'économie sociale et solidaire. L'appréhension de cette dernière souffre en effet régulièrement

de deux tensions difficiles à dépasser. La première est celle provenant, d'une part, de l'écart existant entre des entreprises offrant toute leur production sur le marché (comme les coopératives en général) et, d'autre part, des associations dont les activités apparaissent peu économiques et dont les ressources sont largement non marchandes, voire non monétaires (comme le volontariat). Une deuxième tension existe entre les organisations dites d'intérêt mutuel (coopératives, mutuelles et un grand nombre d'associations), qui visent avant tout à servir leurs membres, et celles dites d'intérêt général, qui se mettent au service d'une collectivité plus large (par exemple dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la coopération au développement, la protection de l'environnement, etc.). Il ne faut cependant pas exagérer cette seconde tension, qui traduit davantage une différence « historique » entre deux modèles d'action qu'une coupure nette entre les pratiques contemporaines : ainsi, au fur et à mesure de leur développement, de très nombreuses mutuelles et coopératives d'utilisateurs ont offert leurs biens et services à une clientèle non membre, avec des avantages peu différents de ceux réservés aux membres.

Ces deux tensions peuvent être illustrées par la figure 1. La première se caractérise par la coexistence de deux sphères bien distinctes : d'un côté, celle de la tradition coopérative, qui a généré une littérature et des écoles de pensée spécifiques, souvent à dominante économique ou entrepreneuriale ; de l'autre, celle des initiatives et mouvements associatifs, qui ont surtout mobilisé de nombreux sociologues et politologues et trouvé une vigueur particulière dans le courant américain des théories *non-profit*. La seconde tension se dessine plus difficilement, mais on peut l'imaginer à l'intérieur de chacune des deux sphères si l'on se représente les organisations d'intérêt mutuel plutôt aux extrémités gauche et droite du graphique, tandis que les organisations d'intérêt général se situent davantage vers le centre.

Figure 1
L'entreprise sociale comme un pont entre les secteurs coopératif et associatif



Le rôle intégrateur du concept d'entreprise sociale réside alors en ceci : il met en lumière, au centre du graphique, la grande proximité d'organisations associatives et coopératives d'intérêt général et il crée en quelque sorte une force d'attraction réciproque entre les deux sphères. Dans cette zone centrale, le choix d'un statut coopératif ou associatif dépend surtout des dispositifs juridiques offerts par les législations nationales et l'on peut même envisager un chevauchement partiel des deux sphères tant certains statuts tendent parfois à se ressembler. Par exemple, tout en s'inscrivant dans la tradition coopérative, les coopératives sociales en Italie sont censées se focaliser sur les besoins d'usagers qui, pour l'essentiel, ne sont pas coopérateurs et, à l'instar des associations, elles ne distribuent aucune partie de leur surplus à leurs membres. Enfin, les lignes en pointillés suggèrent encore une autre perspective, en sortant des deux cercles : si la plupart des entreprises sociales prennent la forme de coopératives ou d'associations, elles peuvent également se développer dans le cadre d'autres statuts juridiques, comme en témoigne la mise en place dans certains pays de cadres légaux visant à favoriser le développement d'entreprises sociales au-delà des formes associatives et coopératives.

Les spécificités de l'approche européenne

Les différentes conceptions de l'entreprise sociale énumérées ci-dessus coexistent dans la plupart des régions du monde, y compris en Europe. Il nous paraît néanmoins utile et instructif de discerner les particularités de l'approche européenne d'Emes par rapport aux approches plutôt ancrées dans un terreau anglo-saxon.

Les structures de gouvernance

On l'a déjà souligné, les entreprises sociales en Europe s'inscrivent principalement dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, qui elle-même a toujours poursuivi une quête de démocratie économique. Par conséquent, la problématique de la gouvernance des entreprises sociales a attiré beaucoup plus l'attention en Europe qu'aux Etats-Unis : cela peut se vérifier par un examen attentif des différents cadres légaux qui ont été conçus pour promouvoir les entreprises sociales à travers l'Europe (Roelants, 2009), mais on s'attardera surtout ici sur l'approche Emes.

Une grande autonomie des organes de gouvernance

Tout d'abord, selon les critères Emes, les entreprises sociales sont caractérisées par une grande autonomie dans leurs organes de gouvernance, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que vis-à-vis des entreprises à but lucratif. Cette condition d'autonomie diverge clairement de la conception du Social Enterprise Knowledge Network selon laquelle un projet à forte valeur sociétale mis en œuvre par une entreprise de type capitaliste ou par une entité publique peut être considéré comme une entreprise sociale.

Pour ce réseau, constitué d'écoles de commerce en Amérique latine ainsi que de la Harvard Business School, « *toute organisation ou entreprise impliquée dans des activités à finalité sociale ou bien dans la production de biens et services à haute valeur sociale peut être considérée comme une entreprise sociale et ce indépendamment de son statut juridique* » (Austin et al., 2004, XXV).

La dynamique participative

En second lieu, l'idéal-type de l'entreprise sociale tel que défini par Emes met en œuvre une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. Les diverses catégories de parties prenantes peuvent être les bénéficiaires directs de l'activité, les travailleurs, les bénévoles, les pouvoirs publics, les éventuels donateurs ou encore la communauté locale. Elles peuvent être associées *via* des sièges à l'assemblée générale ou être représentées au conseil d'administration de l'entreprise sociale. Celle-ci peut dans bien des cas être vue comme une copropriété d'une pluralité de parties prenantes (Bacchiega, Borzaga, 2001). Un tel modèle de copropriété est d'ailleurs reconnu par une série de législations nationales (Italie, Portugal, Grèce et France). Notons cependant que les parties prenantes peuvent aussi être impliquées dans des instances moins formelles pour participer à la vie quotidienne de l'entreprise (comités divers au sein de l'entreprise, conseil d'usagers...). Ce qui est sûr en tout cas, c'est que cette primauté des dynamiques collectives contraste avec l'importance qu'accorde notamment l'école américaine de l'innovation sociale au profil individuel des entrepreneurs sociaux et au rôle central de ceux-ci, même si ces deux dimensions ne sont pas nécessairement incompatibles.

Troisièmement, en droite ligne avec la tradition coopérative, largement ignorée par les spécialistes américains de l'entreprise sociale, l'approche Emes insiste sur le principe « Un membre, une voix » ou du moins sur le fait que le droit de vote au sein de l'assemblée générale n'est pas fonction de l'importance des parts de capital détenues. A nouveau, ce principe se retrouve dans la plupart des législations européennes mises en place pour promouvoir les entreprises sociales.

Limitation des prérogatives des actionnaires

Enfin, les prérogatives des actionnaires sont également limitées concernant la distribution des bénéfices, tant dans l'approche Emes que dans la plupart des cadres légaux qui interdisent ou limitent fortement la rémunération du capital. De son côté, l'école américaine des ressources marchandes, dans sa première version, situe explicitement l'entreprise sociale dans le champ des organisations sans but lucratif, dont l'excédent financier éventuel est entièrement réinvesti dans l'organisation en vue de réaliser sa mission sociale. Par contre, pour la seconde génération d'auteurs au sein de cette même école ainsi que pour l'école de l'innovation sociale, l'entreprise sociale peut adopter n'importe quelle forme juridique, ce qui rend concevable une large distribution des profits aux

actionnaires. Celle-ci pourrait aller jusqu'à remettre en cause la primauté de la finalité sociale, notamment avec la rapide diffusion de la notion de *triple bottom line*, où la dimension lucrative peut dominer les deux autres. Certes, ceci est inconcevable dans le modèle du *social business* à la Yunus, mais ce dernier est loin d'être suivi par tous sur ce point précis. Dans le contexte européen, la structure de la gouvernance peut être considérée comme un ensemble de caractéristiques organisationnelles destinées à garantir la poursuite de la mission sociale.

La notion de risque économique

Un deuxième point de divergence important entre la conception Emes et la majeure partie de la littérature anglo-saxonne concerne la conception même du risque économique. Selon Emes, la présence du risque économique ne signifie pas que l'entreprise sociale doive parvenir à la viabilité économique par ses seuls revenus issus du marché. Au contraire, les ressources de l'entreprise ont souvent un caractère hybride : ressources générées par des activités commerciales, mais aussi subsides publics ou travail bénévole et dons soutenant la mission sociale.

Bien que l'opinion publique ait tendance à associer le concept de risque économique à une dépendance à l'égard de recettes provenant de ventes sur un marché, il importe de dépasser une conception aussi étroite du risque dans l'activité économique. Pour cela, on peut, parmi bien d'autres références possibles, se référer à la Commission européenne, qui considère comme économique « toute activité consistant à offrir des biens ou des services sur un marché par une entreprise, indépendamment du statut de cette dernière et de son mode de financement » (Cour de justice de la Commission européenne). Il est certes question de marché, mais le financement et donc le risque de l'entreprise peuvent être liés à une pluralité de ressources.

Viabilité économique et ressources marchandes

Cette conception semble être partagée dans une large mesure par l'école de l'innovation sociale. En effet, selon Dees (1998), la centralité de la mission sociale implique une combinaison spécifique de ressources humaines et financières, amenant les entrepreneurs sociaux à explorer tous types de ressources, depuis les donations jusqu'aux revenus du marché. Pour le dire autrement à la suite d'Emes (*lire ci-avant*), le point central du critère « risque économique » réside dans le fait que la viabilité financière de l'entreprise sociale dépend des efforts consentis par ses membres pour assurer à celle-ci les ressources suffisantes à la poursuite de sa mission.

En revanche, pour l'école des ressources marchandes, le degré d'auto-financement par le produit des ventes est considéré comme une dimension majeure, voire l'axe principal d'ordonnement des initiatives que l'on peut ranger dans le large spectre de l'entrepreneuriat social, sachant bien sûr que celui-ci est avant tout au service d'une « mission sociale ». Cette vision est partagée par certaines politiques publiques en Europe, qui

appréhendent l'entreprise sociale par le prisme de logiques marchandes. Par exemple, dans la politique britannique de promotion de l'entreprise sociale lancée en 2002, celle-ci est avant tout considérée comme « *une activité commerciale (business) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces objectifs dans l'activité elle-même ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires* » (DTI, 2002).

Toutefois, la divergence entre l'école de l'innovation sociale et celle des ressources marchandes autour de la conception du risque économique ne doit pas être surestimée. Considérer l'entrepreneuriat social comme une initiative commerciale est de plus en plus courant parmi les écoles de gestion et parmi les fondations, qui encouragent les organisations à finalité sociale à adopter non seulement des stratégies génératrices de recettes commerciales, mais aussi l'utilisation de méthodes managériales inspirées du monde des affaires. Il faut ici rappeler le rôle majeur joué par un nombre croissant de fondations privées, dotées par de grandes fortunes familiales généralement liées à d'importants succès commerciaux.

La production de biens et services sa relation avec la mission sociale

Suivant en cela une conception plutôt classique, la plupart des approches utilisent le terme d'entreprise pour se référer à la production de biens ou services dans le cadre d'une structure déterminée. On peut en déduire que les entreprises sociales, contrairement à certaines organisations sans but lucratif, n'ont généralement pas pour mission principale la défense des droits ni la redistribution de flux financiers (comme c'est le cas, par exemple, des fondations); elles se livrent en revanche directement et régulièrement à la production de biens ou à la prestation de services. Cependant, des différences apparaissent entre les différentes écoles de pensée, quant à la nature et à la place de cette activité de production.

Du point de vue de l'école de l'innovation sociale

Lorsqu'on parle d'entreprise sociale en Europe, il est généralement assez clair que la production de biens ou de services incarne en elle-même la poursuite de la mission sociale: si la mission de l'entreprise sociale est de créer des emplois pour les personnes faiblement qualifiées, l'activité productive se réalise avec ce type de travailleurs et elle est donc directement et étroitement liée à son objectif d'insertion; si la mission de l'entreprise sociale est de développer des services sociaux, l'activité économique réside dans la fourniture de ces services, etc. Cette approche est partagée par l'école de l'innovation sociale, qui considère que les entreprises sociales, par leur activité, mettent en œuvre des stratégies innovantes pour s'attaquer à des défis sociaux ou sociétaux. Bien que le comportement innovant puisse faire référence au processus de production ou à la manière dont

sont distribués les biens ou services, la mise à disposition de tel bien ou service représente la raison d'être de l'entreprise sociale.

Le point de vue de l'école des ressources marchandes

Pour l'école des ressources marchandes, surtout dans sa première version, l'activité commerciale est souvent considérée comme une simple source de revenu en soutien à la mission, la nature des biens ou services vendus étant secondaire. De ce point de vue, les entreprises sociales peuvent développer à peu près n'importe quelles activités commerciales, même totalement déconnectées de la mission sociale dans leur essence, pourvu qu'elles génèrent des recettes qui permettent de financer la mission sociale. Il est d'ailleurs fréquent qu'une organisation *non-profit* américaine mette sur pied une entité commerciale distincte, qu'elle garde sous son contrôle, pour tirer un maximum de profits de ventes sur un marché. Dans de telles circonstances, il est courant que ce soit cette seconde structure seule qui soit désignée comme entreprise sociale.

Canaux de diffusion de l'innovation sociale

Le rôle des politiques publiques

Finalement, une quatrième spécificité de l'approche Emes découle de l'analyse des interactions entre entreprises sociales et politiques publiques. Cette question peut être abordée de façon traditionnelle par le biais de l'analyse des organisations. Si l'on suit par exemple Di Maggio et Powell (1983), on soulignera que les objectifs et les pratiques des organisations sont partiellement modelés par leur environnement extérieur, y compris par les régulations dans le cadre desquelles elles opèrent. Une telle perspective néglige pourtant une réalité essentielle des entreprises sociales : la relation entre ces dernières et les politiques publiques n'est pas à sens unique, et les entreprises sociales ne sont pas de simples acteurs « résiduels », comblant les lacunes du marché ou de l'Etat sous une régulation publique. En fait, les entreprises sociales influencent nettement leur environnement institutionnel et, en Europe en tout cas, elles ne cessent de contribuer au façonnage de politiques publiques et de certaines institutions publiques. Plus précisément, quand des entreprises sociales pionnières proposent des réponses novatrices à des problèmes sociaux ou sociétaux, les politiques publiques constituent souvent, dans un second temps, un canal majeur de diffusion de l'innovation sociale. Les exigences souvent requises par les cadres juridiques mis au point en Europe sont d'ailleurs autant de signaux et de garanties qui permettent aux pouvoirs publics de soutenir financièrement les entreprises sociales : en l'absence de contraintes quant aux modes d'affectation des profits (non-redistribution des bénéficiaires ou rémunération limitée du capital) et aux structures de gouvernance (droits de vote non proportionnels au capital détenu), le risque serait grand que les subventions publiques ne soient, *in fine*, distribuées aux actionnaires. En retour, les financements publics permettent aux entreprises sociales de rester centrées sur leurs objectifs essentiels, par exemple atteindre

des publics cibles très vulnérables, au lieu parfois d'être forcées par des impératifs économiques d'« écrémer » leurs publics cibles, en s'adressant à des usagers plus solvables, à des travailleurs à insérer plus qualifiés, etc.

Le soutien des fondations

Aux Etats-Unis, il est généralement attendu que l'innovation sociale se propage *via* la croissance de l'entreprise sociale elle-même, et donc par un changement d'échelle de son activité (*scaling up*). Dans cette même perspective, le soutien de fondations s'avère souvent important en offrant un effet de levier *via* l'apport de moyens financiers, y compris du capital-risque (*social venture capital*), ainsi que l'accès à des sociétés de consultance ou à des formations spécialisées. Les profils de certains entrepreneurs sociaux emblématiques ayant réussi un tel développement sont souvent mis en avant et célébrés de diverses manières (dans la presse, par des distinctions, des concours, etc.), afin de susciter des vocations, mais aussi pour prouver que de tels changements d'échelle sont possibles (Bornstein, 2004). Certes, il est possible que certaines politiques publiques prennent également le relais, mais les initiatives récentes d'Obama pour la création d'un Social Innovation Fund afin d'amplifier les meilleures réalisations du secteur non-profit font plutôt figure d'exceptions sur les dernières décennies.

Conclusion

Même si toutes les pratiques qu'il désigne ne sont pas nouvelles, l'entrepreneuriat social est manifestement dans l'air du temps et il ne cesse de se diversifier, dans ses expressions organisationnelles, sectorielles, géographiques ou autres. Comme il s'agit d'une notion très récente, cette diversité croissante et l'ouverture même du concept constituent sans doute des raisons de son succès rapide, tant auprès des responsables publics qu'auprès des acteurs du secteur privé, qui chacun à leur manière découvrent ou redécouvrent des possibilités nouvelles de promouvoir en même temps des dynamiques entrepreneuriales et des finalités sociales. Il apparaît clairement que les différentes conceptions de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social sont profondément ancrées dans les contextes sociaux, économiques, politiques et culturels au sein desquels ces organisations naissent et se développent. Chaque contexte produit des débats qui lui sont propres et nous espérons avoir montré que les termes de ceux-ci ne peuvent guère se transplanter tels quels d'un continent à l'autre. Toutefois, ils sont une source féconde d'interpellation mutuelle et peuvent aider à identifier l'un ou l'autre défi majeur de chaque côté de l'Atlantique.

Dans le contexte américain, ce sont les acteurs privés et pratiquement eux seuls qui semblent dessiner le paysage des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social. Cela va sans doute de pair avec une croyance largement partagée dans le monde des affaires selon laquelle les forces du marché

ont la capacité de résoudre une part croissante des problèmes sociaux. Dès lors, même si certains soulignent la nécessité de mobiliser différents types de ressources, il n'est pas impossible que la présente vague d'entrepreneuriat social agisse en partie comme un processus de hiérarchisation et de sélection des défis sociaux, en fonction de leurs possibilités à être traités sur un mode entrepreneurial et marchand. Certaines réponses novatrices peuvent certes naître du *social business*, mais d'un point de vue sociétal on ne peut que douter de la pertinence d'un tel ordonnancement des besoins sociaux.

Ce type de questionnement est aussi de plus en plus pertinent dans le contexte européen, particulièrement dans les pays où les logiques de privatisation et de marchandisation de services sociaux sont allées le plus loin. En Europe toutefois, c'est aussi à un autre défi auquel doivent faire face nombre d'entreprises sociales. A l'instar de ce qui s'observe aussi en Asie de l'Est (Chine, Corée, Japon, Taiwan [Defourny, Kim, 2010]), l'entreprise sociale s'y trouve de plus en plus soutenue par des politiques publiques 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 celui de figer l'innovation sociale à un certain stade en l'institutionnalisant et celui d'instrumentaliser les entreprises sociales dans le cadre d'agendas politiques qui leur enlèvent l'essentiel de leur autonomie et de leur créativité.

Le cheminement de l'entreprise sociale au milieu de ces pressions isomorphiques n'a donc rien d'évident. C'est la raison pour laquelle elle gagnera beaucoup à maintenir et à renforcer ses liens avec l'économie sociale et solidaire, qui est son creuset le plus fréquent et le plus naturel. Cette dernière, en effet, 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. ●

Bibliographie

- Austin J. E., Leonard B., Reficco E., Weiskillern J.**, 2006, « Social entrepreneurship : it's for corporations too », in Nicholls A. (ed.), *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*, Oxford University Press, pp. 169-180.
- Austin J. E., SEKN Team**, 2004, *Social partnering in Latin America*, Cambridge, Mass., Harvard University.
- Bacchiega A., Borzaga C.**, 2001, « Social enterprises as incentive structures : an economic analysis », in Borzaga C., Defourny J. (eds), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, p. 273-294.
- Bornstein D.**, 2004, *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, New York, Oxford University Press.
- Borzaga C., Defourny J. (eds)**, 2001, *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, paperback, edition 2004.
- Borzaga C., Santuari A.**, 2001, « Italy : from traditional co-operatives to innovative social enterprises », in Borzaga C., Defourny J. (eds), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, p. 166-181.
- Roelants B. (coord.)**, 2009, *Coopératives et entreprises sociales*, Bruxelles, Cecop publications.
- Davister C., Defourny J., Grégoire O.**, 2004, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne : un aperçu général », *Recma*, n° 293, p. 24-50.
- Dees J. G.**, 1998, *The meaning of social entrepreneurship*, Stanford University, mimeo.
- Dees J. G., Anderson B. B.**, 2006, « Framing a theory of social entrepreneurship : building on two schools of practice and thought », *Research on social entrepreneurship*, Arnova, occasional paper series, vol. 1, n° 3, p. 39-66.
- Defourny J. (dir.)**, 1994, *Développer l'entreprise sociale*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.
- Defourny J.**, 2001, « From third sector to social enterprise », in Borzaga C., Defourny J. (eds), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, p. 296-311.
- Defourny J., Kim S.-Y.**, 2010, « A cross-country analysis of social enterprises in Eastern Asia », paper presented at the First International Conference on Social Enterprises in Eastern Asia, June 14-16, Taipei.
- 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, n° 1, p. 32-53.
- Defourny J., Nyssens M.**, 2008, « Social enterprise in Europe : recent trends and developments », *Social Enterprise Journal*, vol. 4, n° 3, p. 202-228.
- Di Maggio P. J., Powell W.**, 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields », *American Sociological Review*, n° 48, p. 147-60.
- Draperi J.-F.**, 2003, « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Recma*, n° 288, p. 48-66.
- DTI**, 2002, « Social enterprise, a strategy for success », Department of Trade and Industry, London, www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm.
- Emerson J.**, 2006, « Moving ahead together : implications of a blended value framework for the future of social entrepreneurship », in Nicholls A. (ed.), *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*, New York, Oxford University Press, p. 391-406.
- Emerson J., Twersky F.**, 1996, *New social entrepreneurs : the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*, San Francisco, Roberts Foundation.
- Emes European Research Network**, 2008, *Social enterprise : a new model for poverty*

reduction and employment generation, United Nations Development Programme, Bratislava.

Evers A., 2001, « The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprise », in Borzaga C., Defourny J. (eds), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, p. 296-311.

Kerlin J., 2006, « Social enterprise in the United States and abroad: learning from our differences », in *Research on social entrepreneurship*, Arnova, occasional paper series, vol. 1, n° 3, pp. 105-125.

Laville J.-L., Nyssens M., 2001, « The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach », in Borzaga C., Defourny J. (eds), *The emergence of social enterprise*, London and New York, Routledge, p. 312-332.

Mair J., Marti I., 2006, « Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight », *Journal of World Business*, n° 41, p. 36-41.

Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds), 2006, *Social entrepreneurship*, New York, Palgrave Macmillan.

Nicholls A., 2006, *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*, New York, Oxford University Press.

Nyssens M. (ed.), 2006, *Social enterprise, at the crossroads of market, public policies and civil society*, London and New York, Routledge.

Nyssens M., 2009, « Social enterprises in Western Europe », in J. Kerlin (ed.), *Social enterprise: a global perspective*, Lebanon, University Press of New England, p. 12-34.

Roelants B., 2009, *Cooperatives and social enterprises, governance and normative frameworks*, Brussels, Cecop Publications.

Savitz A., 2006, *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too*, Jossey-Bass/Wiley.

Skloot E., 1987, « Enterprise and commerce in non-profit organizations », in W. W. Powell (ed.), *The non-profit sector: a research handbook*, New Haven, CT, Yale University Press.

Young D., Salamon L. M., 2002, « Commercialization, social ventures, and for-profit competition », in L. M. Salamon (ed.), *The State of Nonprofit America*, Washington DC, Brookings Institution, p. 423-446.

Yunus M., 2010, *Building social business: capitalism that can serve humanity's most pressing needs*, Public Affairs.