

# ENTREPRISES SOCIALES ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN GRANDE-BRETAGNE

par Maïa Souviron\*

*Cet article vise à présenter la situation des entreprises sociales en Grande-Bretagne. L'auteure y décrit d'abord brièvement l'histoire du tiers secteur anglais depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle et les récentes mesures spécifiquement destinées aux entreprises sociales. Les conséquences majeures de cette politique publique sont ensuite présentées : la mise en concurrence des structures et la montée en puissance du « managérialisme ». Puis la question de la structuration légale est évoquée, avec le nouveau statut de société d'intérêt communautaire, ou community interest company, et la récente création du label Entreprise sociale. L'auteure étudie enfin la figure de l'entrepreneur et montre que la logique de l'entrepreneuriat social va à l'encontre de logiques collectives et d'entraide.*

\* Etudiante en économie sociale, Grenoble. Mél.: msouviron@yahoo.fr.

L'entrepreneuriat social est un concept de plus en plus utilisé en France et en Europe pour décrire un mouvement qui marque une évolution dans le champ de l'économie sociale, à son service ou à son détriment selon le point de vue adopté. L'objectif de ce texte est d'apporter un éclairage sur le cas britannique afin de permettre de questionner le concept-réalité d'entreprise sociale et de fournir un élément de réflexion pour le débat en France. Les données de cet article sont issues d'une recherche plus large concernant les entreprises sociales britanniques et plus spécifiquement à Nottingham, une ville située dans la région East Midlands (Souviron, 2010). Plusieurs acteurs locaux ont été rencontrés et interviewés, ce qui a permis d'appréhender la question de la spécificité britannique sous l'angle théorique, mais aussi à partir d'observations de terrain.

Le concept d'entreprise sociale reste encore relativement flou tant au niveau britannique qu'au niveau européen. Le réseau de recherche Emes propose de cerner l'entreprise sociale européenne en regroupant les caractéristiques communes à ces structures dans les pays de l'Union européenne<sup>(1)</sup>. Nous verrons que les entreprises sociales britanniques présentent quelques altérations de ces caractéristiques. Par exemple, elles mettent davantage l'accent sur l'entrepreneuriat individuel que sur le mode multidimensionnel de la gouvernance. Elles sont également focalisées sur le caractère marchand de leurs activités. Pour ces structures,

(1) Voir [www.emes.net](http://www.emes.net) et l'article de J. Defourny et M. Nyssens dans ce numéro (NDLR).

les biens et les services produits ne sont souvent considérés que comme un moyen de générer des revenus et non comme étant liés à la mission sociale. Il convient tout d'abord de contextualiser l'émergence de l'entreprise sociale en Grande-Bretagne, au sein de ce qu'en France et dans les pays latins il est convenu d'appeler l'économie sociale.

### Du « *voluntary sector* » à la « *social enterprise* »

Trois éléments clés pour la compréhension du contexte britannique relatif à l'économie sociale se trouvent dans un rapport intitulé *Action bénévole*, publié par l'économiste et homme politique William Beveridge en 1948. L'auteur préconise un Etat au rôle extrêmement réduit, déléguant autant d'activités que possible à des organisations sans but lucratif, notamment les services aux personnes en difficultés (sociales, physiques, psychologiques) et certaines fonctions éducatives publiques au sens large (par exemple l'organisation des loisirs). Selon Beveridge, « *la motivation du commerce est un bon serviteur, mais un mauvais maître* » (Smith, 1995, p. 45). Il écarte donc la formule du laisser-faire et une régulation par le marché. L'Etat a un rôle actif à jouer dans l'organisation de la prestation de ces services, même s'il délègue la prestation elle-même. La dimension démocratique des organisations sans but lucratif n'est pas évoquée, tant dans leurs modes de gestion que dans leur signification politique plus large en tant que structures d'une économie ni capitaliste ni publique. C'est autour de ces trois axes que se développe le secteur bénévole (*voluntary sector*) en Angleterre, avec notamment l'apparition d'appareils institutionnels comme l'Office du service bénévole, créé par les conservateurs en 1972 pour coordonner la politique gouvernementale relative à l'ensemble du secteur.

Dans ce contexte <sup>(2)</sup> émergent peu à peu des idées nouvelles pour les organisations sans but lucratif (OSBL). Le Conseil national pour les services sociaux, qui allait bientôt devenir le Conseil national pour les organisations sans but lucratif (National Council for Voluntary Organisations), demande la rédaction d'un rapport qui sera présenté en 1979 par Gladstone <sup>(3)</sup>. Celui-ci propose d'organiser le « *pluralisme du bien-être radical* », ce qui passe par la dissolution des relations étroites avec l'Etat et le recentrage des activités sur l'entraide et le développement local, en favorisant les initiatives venant de la société civile et non dictées par le pouvoir étatique.

Les onze années de pouvoir de Margaret Thatcher contrarient cette affirmation plus politique des organisations sans but lucratif comme troisième voie. La Dame de fer reprend en main les organisations du tiers secteur, en s'appuyant principalement sur le Manpower Service Provision (MSP), un organisme créé par les conservateurs en 1973, qui regroupe les employeurs, les syndicats et le gouvernement. Pour être efficace dans la lutte contre le chômage, Thatcher a besoin de la participation des OSBL. Elle fait donc usage du MSP pour faire pression financièrement sur les structures. Face à la menace de la suppression

(2) Contexte qui est aussi celui d'une certaine décrédibilisation de l'Etat, déclaré en banqueroute en 1976, de la décolonisation au niveau mondial, de l'apparition de nouveaux mouvements politiques, etc.

(3) Francis Gladstone était membre du NCVO et a cherché à promouvoir l'indépendance du secteur bénévole comme troisième voie entre l'Etat et le marché.

(4) Hausse du taux de chômage (de 5 % en 1979 à 11 % en 1983), grèves dures, affaiblissement des syndicats, ségrégation ethnique, montée des mouvements d'extrême droite...

de financements, dans un climat social déprimé <sup>(4)</sup>, les OSBL s'engagent dans cette relation de dépendance, au point qu'en 1988 le MSP fournit 20 % des financements publics pour l'ensemble du secteur. Cette dépendance financière et politique (les financements sont conditionnés à la stricte réalisation de programmes gouvernementaux) se poursuit après la gouvernance de Thatcher.

C'est au sein de ce tiers secteur britannique, à mi-chemin entre le concept européen d'économie sociale et celui américain des *non profit organizations*, que nous étudierons le développement de l'entreprise sociale telle qu'elle est promue par le New Labour depuis 2002. En quoi l'exemple britannique éclaire-t-il par ses ressemblances et ses spécificités les débats autour de l'émergence de l'entrepreneuriat social au sein de l'économie sociale française? Après avoir présenté la récente politique britannique envers les entreprises sociales et tenté de dessiner leurs contours, nous essaierons d'analyser les conséquences principales de ces politiques pour les organisations : la précarisation des structures et la difficulté à maintenir l'homme au cœur du projet des organisations. Enfin, nous verrons que la structuration légale du secteur et la construction de réseaux apparaissent comme des éléments clés pour l'avenir des entreprises sociales britanniques. Ces dynamiques s'avèrent difficiles à mettre en œuvre dans le contexte de montée en puissance de l'entrepreneuriat social.

## L'entreprise sociale en Grande-Bretagne

Si les entreprises sociales ont commencé à émerger au Royaume-Uni dans les années 90, avec la hausse du chômage, le déficit économique national et l'échec des politiques de l'emploi, la première définition de l'entreprise sociale britannique est donnée par le texte qui marque la mise en place d'une politique publique spécifique à ces structures, la *Stratégie pour les entreprises sociales* publiée par le ministère du Commerce et de l'Industrie (Department of Trade and Industry, DTI) en 2002 : « Une entreprise sociale est une entreprise qui a des objectifs sociaux premiers et dont les surplus sont principalement réinvestis pour cet objectif dans l'entreprise ou dans la communauté, plutôt que d'être conduite par le besoin de maximiser le profit pour les actionnaires et les propriétaires » (p. 7). Cette définition assez vague a prévalu jusqu'à très récemment. Quelques critères plus précis sont tout de même évoqués, comme le fait qu'une entreprise sociale doit tirer plus de la moitié de ses revenus du commerce. Mais sans contrôle ni restriction légale quant aux conditions à remplir pour être qualifiée d'entreprise sociale, la définition reste très large et sujette à interprétations. Il est par ailleurs important de remarquer que les profits doivent être « principalement » réinvestis : une redistribution partielle est ainsi possible. Cela signifie que les coopératives et les mutuelles peuvent être intégrées dans la définition des entreprises sociales.

### **Commerce et industrie**

L'organisation qui marque vraiment l'apparition des entreprises sociales au niveau national est la Social Enterprise London, créée en 1998 comme agence spécialisée dans le conseil aux entreprises sociales. Cette organisation a été et reste aujourd'hui relativement influente; elle a mené à la création d'une revue spécialisée (*le Journal de l'entreprise sociale*) et d'un diplôme en entreprise sociale à l'université de Londres-Est.

Prenant acte de l'importance croissante de ces structures, Tony Blair crée en 2001 l'Unité de l'entreprise sociale, qui est placée au sein du ministère du Commerce et de l'Industrie (Department of Trade and Industry, DTI). C'est alors un choix relativement étonnant: lorsque de telles instances publiques existent, elles sont généralement reliées aux Affaires sociales ou à l'Emploi, voire spécifiquement à l'Economie sociale. Le gouvernement de Blair justifie ainsi ce rattachement: « *Les valeurs que les entreprises sociales prospères exemplifient – l'entreprise, l'innovation, la compétitivité et l'inclusion sociale – sont placées fermement au cœur du DTI. C'est pour cette raison que l'Unité de l'entreprise sociale a été mise en place au DTI, en reconnaissance de la contribution que les entreprises sociales peuvent apporter dans le paysage commercial britannique et dans l'économie de la nation* » (DTI, p. 8).

Le rôle de l'Unité pour l'entreprise sociale est notamment de superviser la mise en application de la stratégie gouvernementale pour les entreprises sociales publiée en 2002. L'objectif est de créer un environnement favorable à ces structures par un effort coordonné du DTI, des agences de développement régionales, des unités gouvernementales et des gouvernements locaux. L'Unité pour l'entreprise sociale est également chargée de faire des recommandations pour la régulation fiscale et administrative des entreprises sociales.

En 2006, l'Office du tiers secteur est créé. Il combine les responsabilités de la Direction des communautés actives et celles de l'Unité de l'entreprise sociale, qui devient alors de Département pour le commerce, l'innovation et les compétences (Department for Business, Innovation and Skills). On remarquera la disparition significative du mot « social ».

D'autres outils ont été mis en place pour aider à l'application de cette stratégie, par exemple la publication de manuels, les « Compacts », destinés aux autorités locales et expliquant les relations entre l'Etat et les entreprises sociales et leurs modes d'interaction (notamment dans le mécanisme contractuel), le rôle des autorités locales, les formes de partenariat possibles, etc.

### **La CIC et la SIP**

En ce qui concerne les formes légales de l'entreprise sociale, deux statuts sont dominants (mais non spécifiques aux entreprises sociales): la société à responsabilité limitée et la société industrielle et de prévoyance (SIP), auxquels s'ajoute depuis 2004 la compagnie d'intérêt communautaire (CIC).

Avant les années 2000 et l'apparition de politiques publiques spécifiques aux entreprises sociales, la pérennité d'une entreprise sociale était loin d'être assurée: le statut étant celui de société classique à responsabilité limitée, il y avait peu de garanties pour empêcher la structure de se convertir en une entreprise lucrative. Les réserves et les actifs pouvaient également être transférés à des entreprises capitalistes (à moins qu'il n'existe un régulateur légal, comme la Corporation du logement pour les associations de logement ou la Commission des organisations caritatives pour ces dernières). La législation sur les sociétés a été modifiée de nombreuses fois, apportant quelques améliorations concernant les obligations comptables, l'allègement de formalités pour les petites structures, de meilleures procédures pour la protection des actionnaires minoritaires, etc.

Majoritairement, les organisations du tiers secteur, notamment les coopératives, choisissaient le statut de société industrielle et de prévoyance. Celui-ci permettait de restreindre les possibilités de conversion, mais cette possibilité était assez facilement contournable dans les faits (en raison des modalités de vote peu astreignantes). En outre, aucun des changements apportés par les modifications de la législation sur les sociétés n'a concerné les SIP, toujours principalement régies par une loi de 1965 (consolidant deux lois de 1893 et 1870).

Jusqu'à l'apparition du statut de compagnie d'intérêt communautaire, il n'existait donc pas de forme légale spécifique aux entreprises sociales. La stratégie gouvernementale de 2002 reconnaissait ainsi la diversité des entreprises sociales, qui « *incluent des entreprises communautaires locales, des firmes sociales, des organisations mutuelles telles les coopératives, et les organisations de grande échelle opérant nationalement ou internationalement. Il n'y a pas de modèle légal unique pour les entreprises sociales. Elles incluent des sociétés à responsabilité limitée, des sociétés industrielles et de prévoyance et des compagnies limitées par actions, certaines organisations ne sont pas constituées de fait et d'autres sont des organisations caritatives reconnues* » (DTI, 2002, p. 7). Les entreprises sociales peuvent donc également avoir des formes non dotées de personnalité morale (*unincorporated society*). Il existe en outre des chevauchements entre les catégories d'organisation. Certaines comme les branches commerciales d'organisations caritatives, les coopératives ou encore les associations de logement présentent les caractéristiques des entreprises sociales, mais ne s'identifient pas comme telles. À l'inverse, des organisations peuvent se déclarer entreprise sociale sans en présenter les caractéristiques.

Trois lois permettent progressivement de mieux appréhender l'entreprise sociale. Premièrement, la législation sur les SIP de 2002 renforce les conditions pour le changement de statut des organisations<sup>(5)</sup>. Deuxièmement, une loi sur les *community benefit societies* votée en 2003 rend possible le blocage des actifs (*asset lock*) pour ces structures (mais pas pour les coopératives), autrement dit introduit la possibilité de réserves impartageables. Troisièmement, un rapport intitulé « Action privée, bénéfice public » (Cabinet Office, 2002) mène à diverses réformes et au projet de

(5) Il suffisait auparavant que 75 % des votants votent pour la conversion, indépendamment de la proportion de personnes présentes lors du vote. Après 2002, le vote n'est valide que si au moins 50 % des personnes ayant le droit de vote sont présentes.

loi aboutissant à la création de la *community interest company* (CIC). Ce rapport représente une évolution importante dans la voie de la rationalisation des politiques publiques concernant le tiers secteur.

### *La CIC n'est pas une Scic*

La CIC est la première forme légale spécifiquement élaborée selon le modèle de l'entreprise sociale. Elle traduit notamment la volonté des pouvoirs publics de voir les entreprises sociales tirer plus de la moitié de leurs revenus du commerce. L'Office de régulation des CIC (Regulator of Community Interest Companies' Office, 2010) met d'ailleurs en garde contre les subventions: « *La dépendance à l'impact social plutôt qu'à la solvabilité et à la capacité à rembourser, le risque de changements de priorités des donateurs, leur nature de court terme ont souvent pour conséquence d'inhiber les entreprises pour opérer sur des bases commerciales effectives.* » La CIC est ainsi ancrée dans une conception très anglaise du tiers secteur. Il est en effet difficile de comparer, comme c'est souvent le cas, cette innovation légale à la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) française, du fait des divergences quant à la démocratie interne (l'office de régulation n'évoque pas le principe « Une personne égale une voix ») ou du sens donné au collectif (la CIC n'a pas de conseil d'administration proprement dit et n'a pas d'obligation quant à une gouvernance collective comme celle de la Scic, où divers collèges doivent être représentés).

### *Rétribution limitée des parts sociales*

Dans les Scic comme dans les CIC, en revanche, la rétribution des parts sociales est possible, mais limitée. Le plafond de rétribution des dividendes est cependant légèrement plus élevé en Angleterre (20 % maximum du montant initial de la part). Le dividende maximal s'élève à 35 % des bénéfices réalisés; le report de dividendes inutilisés d'une année sur l'autre est possible dans la limite de cinq ans. Les réserves impartageables (en anglais « blocage des actifs », *asset lock*) sont également un point commun à la Scic et à la CIC. Les actifs de la structure doivent être utilisés pour le bénéfice de la communauté, « *avec des exceptions très limitées comme le paiement de dividendes et le remboursement de capital à la liquidation de la CIC* ».

### *Le test d'intérêt communautaire*

Les règles comptables et financières sont donc plus ou moins semblables. Revenons sur les points de divergence, et notamment la notion d'intérêt communautaire. Les CIC entreprennent soit des activités pour générer des profits afin de soutenir une communauté (par exemple un magasin caritatif), soit des activités qui bénéficient à la communauté (par exemple un centre de soins de jour pour personnes âgées). La définition de la communauté qui s'applique pour les CIC vise la population comme un tout ou un secteur ou un groupe de personnes défini dans le Royaume-Uni ou ailleurs. La législation spécifique que, pour le test

d'intérêt communautaire, la « communauté » inclut aussi une section de la communauté. Tout groupe d'individus peut constituer une communauté s'ils partagent une caractéristique commune qui les distingue d'autres membres de la communauté et « *qu'une personne raisonnable peut considérer qu'ils constituent une section de la communauté* » (Regulator of Community Interest Companies' Office, 2010). Pour prendre la forme de CIC, une organisation doit donc passer un test d'intérêt communautaire, puis rendre des comptes tous les ans sur la validité de ce test, rapport qui doit également contenir des données comptables notamment sur les salaires des directeurs.

### *Un succès relatif*

Depuis la création des CIC en 2005, 4 313 entreprises ont adopté ce statut, à rapprocher des Scic, qui sont moins de 200 en France. Toutefois, les promoteurs du statut s'attendaient à un chiffre plus élevé. Plusieurs raisons expliquent cet échec relatif : la plus ou moins bonne concordance des acteurs avec les critères de qualification ; une fiscalité désavantageuse<sup>(6)</sup> ; des difficultés de transformation d'une structure existante en CIC ; la multiplication des obligations légales ; enfin, le fait que la CIC est encore dans une phase de lancement et d'expérimentation et donc n'est pas un statut très stable pour l'instant.

La complexité de la structuration légale en Angleterre est censée refléter la diversité du secteur, l'accent étant mis sur la flexibilité des structures, avec l'argument que « *des modes d'organisation différents sont pertinents pour la poursuite de buts politiques différents* » (Social Enterprise Coalition, 2003). Selon les défenseurs de cette complexité, il existe trois domaines d'action principaux pour les entreprises sociales : le développement économique, la cohésion sociale et la prestation de services. Cette approche pose problème, car elle sépare l'économique du social alors que les entreprises sociales devraient être le lieu de leur réunion. Il faut donc trouver un juste milieu entre une diversité trop grande et une structuration qui repose exagérément sur les statuts au point d'oublier parfois les activités. La CIC est une tentative louable pour trouver ce juste milieu, même si elle reste clairement ancrée dans la conception britannique de l'entreprise sociale très marchande et peu démocratique. Malheureusement, cette tentative de structuration perd de sa clarté avec l'apparition conjointe d'autres initiatives soutenues par le gouvernement, dont le meilleur exemple est le label Entreprise sociale.

### **Le label Entreprise sociale**

L'idée de créer un label Entreprise sociale est apparue après la publication en 2008 d'une étude qui montrait un certain scepticisme de l'opinion publique quant à la possibilité de « *combinaison de pratiques commerciales et de prestation de bien social* » ([www.socialenterprisemark.org.uk](http://www.socialenterprisemark.org.uk)). Il s'agissait non pas de s'interroger sur les raisons de ce scepticisme, mais de chercher un moyen pour persuader le public que son scepticisme était infondé.

(6) Notamment par rapport à celle des organisations caritatives. Les CIC n'ont pas d'exemption d'impôts et ne peuvent pas recevoir de donations. Elles doivent payer la TVA, avec quelques exceptions pour celles qui exercent des activités éducatives, de santé ou de loisirs. Enfin, certains directeurs d'entreprise souhaiteraient pouvoir rémunérer davantage les investisseurs afin d'être plus attractifs.

C'est avec cet objectif qu'une CIC a été créée afin d'établir le design, les missions et les critères d'un label Entreprise sociale. Après de multiples études de marché, le label a finalement été lancé en février 2010. Les critères d'éligibilité pour une entreprise sont les suivants :

- poursuivre des buts sociaux ou environnementaux ;
- être dotée d'un comité de direction propre (afin de disqualifier les structures gérées de fait par les administrations publiques) ;
- gagner au moins 50 % de ses revenus par le commerce ;
- être capable de démontrer que les buts sociaux ou environnementaux sont atteints ;
- en cas de cessation d'activité, transférer les ressources à des organismes poursuivant des buts sociaux ou environnementaux.

Les publicités vantant le label incitent les entreprises à « *rejoindre la "business revolution"* » (extrait d'un prospectus diffusé par l'entreprise en charge du label). On peut cependant mettre en doute le caractère révolutionnaire de cette initiative aux finalités très commerciales, comme en témoigne le débat sur le critère du pourcentage de profits devant être réinvestis pour les missions de l'entreprise sociale. Durant les discussions préliminaires à la formalisation des critères, il avait été décidé que le minimum serait de 65 % de réinvestissement. Lors de la publication officielle des critères en février, ce chiffre a été abaissé à 50 %, ce qui n'a pas vraiment été apprécié par certains acteurs des entreprises sociales. La fédération écossaise des entreprises sociales, par exemple, a refusé de promouvoir le label auprès de ses membres et a demandé à ce qu'en Ecosse le seuil reste à 65 %, ce qui a été refusé. L'entreprise gérant le label justifie ce rabais par le souci d'attirer un plus grand nombre de candidats. Une centaine d'entreprises seulement ont adopté le label, sur un nombre total d'entreprises sociales britanniques estimé à 62 000.

Cet exemple du label Entreprise sociale est révélateur de la tournure très commerciale que peut prendre le mouvement de l'entrepreneuriat social. Il semble très important de prendre cette expérience en considération, alors qu'en France le projet de la labellisation des entreprises sociales donne lieu à des controverses, bien qu'avec des enjeux sensiblement différents<sup>(7)</sup>...

Comme l'illustre l'exemple écossais, ni l'élaboration du statut de CIC ni celle du label Entreprise sociale n'ont associé les salariés et surtout des bénévoles traditionnels du tiers secteur. Ces démarches visent principalement le grand public comme consommateur des entreprises sociales ainsi que les entrepreneurs sociaux. Qui sont-ils exactement ?

### **Difficile panorama des entreprises sociales britanniques**

Le flou entourant la définition des entreprises sociales rend difficiles la collecte et la comparaison des données. Sauf mention contraire, les informations suivantes sont tirées d'une étude publiée par la Coalition des entreprises sociales (2009), une des organisations les plus reconnues par le gouvernement dans le domaine des entreprises sociales. Cette recherche

(7) La création de ce label a été proposée à la suite de la mission « sur le développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social » impulsée en 2009 par le Premier ministre. Une proposition qui n'est d'ailleurs pas restée sans réactions de la part du monde de l'ESS, comme le montre le courrier (*disponible sur [www.recma.org](http://www.recma.org), NDLR*) que de nombreux acteurs ont adressé au député chargé de la mission, M. Vercamer.

prend en compte des entreprises qui génèrent moins de la moitié de leurs revenus par le commerce, ainsi que d'autres qui ne réinvestissent pas leurs profits au sein de leurs activités. Ces deux éléments font pourtant partie de la définition de l'entreprise sociale que l'on trouve dans les textes gouvernementaux.

### *Nombre et taille des entreprises sociales*

Une étude faite pour l'Unité pour l'entreprise sociale en 2005 comptait plus de 15 000 entreprises sociales au Royaume-Uni, soit 1,2 % du nombre total d'entreprises dans le pays. Elles employaient 475 000 salariés et 300 000 bénévoles. Aujourd'hui, le nombre d'entreprises sociales aurait plus que quadruplé et s'élèverait à 62 000. Elles emploieraient environ 800 000 personnes et contribueraient pour 24 billions de livres (28,7 billions d'euros) à l'économie britannique. Par ailleurs, 70 % d'entre elles travailleraient avec des bénévoles. Avec toutes les réserves évoquées plus haut quant au périmètre pris en compte, il est incontestable que les entreprises sociales ont connu une croissance extraordinaire au Royaume-Uni ces dernières années.

### *Poids économique*

Selon une enquête datant de 2009, plus de 55 % des entreprises sociales ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 000 livres (119 700 euros) et 17 % supérieur au million de livres. Les entreprises sociales sont donc de ce point de vue plus proches des petites entreprises privées que des organisations du secteur bénévole et caritatif (où près de 60 % ont un budget annuel de moins de 10 000 livres [Gérome, 2010, p. 41]). L'étude montre également, alors que certaines entreprises sociales sont bien établies depuis plusieurs années, qu'un tiers d'entre elles n'ont commencé à développer des activités commerciales que dans les quatre dernières années. Deux hypothèses peuvent être posées : soit en tant qu'associations non marchandes elles cherchent à être reconnues comme des entreprises sociales ; soit elles n'ont plus d'autre choix pour survivre que de développer des activités de vente de biens ou de services.

### *Missions et activités*

Les entreprises sociales semblent assez attachées à leur territoire : 59 % se concentrent sur leur communauté locale, alors que 36 % travaillent en liaison avec des groupes cibles (comme les chômeurs ou les sans-abri). C'est l'aide aux publics géographiquement ou socialement défavorisés qui prime clairement d'autres missions.

Les activités les plus courantes des entreprises sociales sont la formation, l'éducation et le conseil (les entreprises d'insertion, mises en avant dans les politiques publiques, appartiennent à cette catégorie). Vient ensuite le secteur du logement, avec les très grandes associations et les nombreuses coopératives de logement, puis les activités de la vente, avec notamment mais non exclusivement le commerce équitable. Nombre d'entreprises

sociales sont en fait les branches commerciales d'organisations caritatives. Le développement local tient aussi une place relativement importante. D'autres entreprises sociales travaillent dans le champ de l'aide sociale et médicale: souvent, après avoir commencé cette activité de manière indépendante, elles ont été reconnues d'utilité publique et ont reçu des financements de l'autorité locale ou de l'Etat. Finalement, presque tous les secteurs d'activité sont représentés.

## ● Les conséquences des politiques publiques

L'une des caractéristiques du cas britannique est que la puissance publique délègue la prestation de nombreux services aux entreprises sociales, tout en restant décisive pour les attributions de financement et les modalités de prestation. Depuis les années 2000, l'objectif gouvernemental vise à diminuer peu à peu les subventions au profit de la contractualisation. La stratégie de 2002 définit une entreprise sociale comme « *mature* » (DTI, 2002, p. 21) lorsqu'elle s'autofinance intégralement. Cette orientation se traduit par la mise en place d'une « culture contractuelle », terme très utilisé par l'ensemble des acteurs du tiers secteur. Cette évolution concerne également d'autres pays européens dont la France, où l'on voit se multiplier les appels d'offres par les collectivités publiques.

### **La mise en concurrence des structures**

Les conséquences du passage du subventionnement classique à la contractualisation sont bien connues (Perrot, 2008; Laville, Glémain, 2009): professionnalisation et spécialisation dans les réponses aux appels d'offres, bureaucratisation des organisations, processus énergivore laissant peu de place au montage de projet associatif collectif, précarisation des structures...

Dans ce processus de mise en concurrence, les entreprises sociales demandent que leurs spécificités soient prises en compte dans les procédures d'appel d'offres. D'où, notamment, l'important débat sur la question de l'utilité sociale en France (Amblard, 2010; Parodi, 2010). Or, l'introduction de clauses sociales dans les appels d'offres n'est pas autorisée en Grande-Bretagne, afin de ne pas introduire de distorsion dans le principe concurrence libre et non faussée. Par cette mise en concurrence généralisée, le gouvernement dit permettre aux entreprises sociales de s'imposer dans l'économie nationale, voire internationale, en tant qu'acteurs à part entière et assurer qu'elles « *ne soient pas vues comme une "attraction" par rapport à la "vraie" économie* » (DTI, 2006, p. 6). On trouve tout de même dans certains textes des éléments permettant la reconnaissance des spécificités des entreprises sociales, avec notamment les « *passations de marchés soutenables* » (*sustainable procurement* [Seem, 2007]) dans lesquelles le rapport qualité-prix (*value for money*) prendrait en compte la qualité et la durabilité des projets. L'application de ces textes

dépend toutefois entièrement de la bonne volonté des autorités locales. Le financement à l'activité ne permet pas de faire face aux coûts structurels du fonctionnement des organisations. Les petites structures, surtout récentes, sont bien plus désavantagées par ce processus que les grandes entreprises sociales déjà implantées dans un territoire. La sujétion à l'innovation permanente contribue également à la précarité des entreprises sociales britanniques. Le concept d'innovation est très présent dans le discours sur l'entrepreneuriat social, en Angleterre comme ailleurs. Pour les pouvoirs publics, les entreprises sociales doivent faire preuve d'innovation en permanence. Il ne semble pourtant pas illégitime de soutenir une organisation dont les activités prouvent leur efficacité depuis dix ou vingt ans...

(8) Pour paraphraser Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement*, Seuil, 2005.

### **Des entreprises malades de la gestion** <sup>(8)</sup>

Ainsi, la difficulté à bénéficier de financements pérennes complique la planification des activités et menace l'accès à des services sociaux pour les populations fragiles auxquelles s'adressent une majorité d'entreprises sociales. Pour les pouvoirs publics, la délégation de services publics a pour objectif officiel d'offrir de meilleurs services, mieux adaptés aux besoins des populations locales, moins alourdis par les mécanismes de l'administration publique et plus participatifs (idée de l'*empowerment*). Les obligations contractuelles ont toutefois souvent pour conséquence une diminution de la qualité du service, comme en témoigne la cofondatrice d'une entreprise sociale spécialisée dans la prestation de médecine complémentaire aux personnes à faibles revenus. Lorsque les financements consistaient en subventions et en prêts, l'entreprise « *avait une liberté totale pour faire ce qu'[elle pensait] être le mieux* ». Puis il a fallu répondre à des appels d'offres publiés par les services publics de santé. Le premier contrat remporté stipulait qu'un maximum de six rendez-vous devait être accordé aux patients. Or, comme l'explique la responsable, certaines personnes ont besoin de trois rendez-vous seulement, alors que d'autres nécessitent un traitement plus long. Dans d'autres cas, les modalités de contrat définissent des publics cibles pour le service. Les entreprises sociales se retrouvent simples agents opérateurs du maître d'ouvrage public (Rousseau, 2009), pieds et poings liés pour l'organisation de leurs activités. Les bénéficiaires reçoivent des services de moins bonne qualité, à moins qu'ils n'aient les ressources financières nécessaires pour accéder à de meilleures prestations. La logique du consumérisme et donc la rationalité économique prennent le pas sur la rationalité humaine.

La situation des entreprises sociales britanniques, soumises aux impératifs du managérialisme, semble confirmer que l'entrepreneuriat social est bien un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme (Draperi, 2010a). Les structures risquent de perdre peu à peu leurs spécificités et ne disposent plus du temps nécessaire pour questionner le fondement de leur projet. Il s'agit bien d'une perte de sens et en premier lieu du sens

des mots, comme l'illustre cet échange avec le directeur d'une entreprise sociale à l'approche très entrepreneuriale, Stone Soup Project :

« Combien de personnes travaillent à Stone Soup ?

– Je ne sais pas, laissez-moi réfléchir... Quarante et une... Cinquante... Un peu moins de soixante, peut-être.

– Salariées ?

– Oui.

– Et des bénévoles ?

– Pas beaucoup, un ou deux.

– Pourtant j'ai lu sur votre site Internet : Nous sommes...

– ... des bénévoles, oui. C'est l'idée que toute l'entreprise fonctionne comme une organisation non lucrative. »

Ainsi, alors que toutes les personnes travaillant pour cette entreprise sont salariées, l'argument publicitaire premier sur le site Internet est qu'elles sont bénévoles (d'autant plus qu'il est inscrit « *Nous sommes des bénévoles* » au pluriel, laissant penser qu'il s'agit bien des personnes et non de l'organisation). Le sens du mot « bénévolat » est donc déformé et sert à désigner le caractère non lucratif de la structure.

### Les éléments clés de l'avenir des entreprises sociales britanniques

Dans ce contexte extrêmement précaire pour les entreprises sociales, la structuration du secteur constitue un préalable nécessaire à l'élaboration de revendications visant à préserver une certaine liberté de projet pour les organisations.

#### *L'entrepreneur, une figure mythique*

La notion d'entrepreneur remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle et a eu des interprétations variées, les plus connues ayant été formulées par Jean-Baptiste Say, Weber ou encore Schumpeter. Ce qui est intéressant ici, c'est l'application de cette notion à l'entreprise sociale. Plusieurs auteurs se sont essayés à définir les caractéristiques clés d'un bon entrepreneur social (Sibieude, 2007). D'autres, comme Roger Spear et Lars Hulgard (2006), ont lié la notion d'entrepreneuriat à la dimension organisationnelle de l'entreprise sociale, proposant trois modèles d'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat organisationnel ou sponsorisé (les organisations mènent ou sponsorisent la création de nouvelles entreprises ou d'initiatives partenariales), l'entrepreneuriat citoyen et l'entrepreneuriat joint entre deux organisations. Cette grille de lecture permet de discerner les logiques à l'œuvre dans différentes organisations. Cependant, elle s'intéresse principalement aux organisations, alors que l'entrepreneuriat dont il est question dans les politiques publiques et dans le mouvement de l'entrepreneuriat social en Angleterre met en valeur une figure mythique de l'individu entrepreneur, comme le directeur de Stone Soup Project<sup>(9)</sup>. Ce directeur (ou « boss », comme il se décrit lui-même) a imaginé l'entreprise avant même de venir à Nottingham. Lorsqu'il est arrivé, le projet était déjà complètement monté dans sa tête. Il l'a mis en place grâce à ses fonds propres, en a

(9) Les citations suivantes sont tirées de Souviron, 2010.

pris la direction en 2002 et, depuis, il est la force de proposition majeure pour toutes les décisions et a une stratégie très dynamique et très affirmée vis-à-vis des organisations du secteur et des autorités locales: « *Les entreprises sont normalement créées par des individus. Et cet individu y exerce le pouvoir pour la faire avancer.* »

Une telle vision s'accommode difficilement d'une quelconque gestion démocratique des structures de l'économie sociale. Le directeur de Stone Soup, par exemple, est « *assez déçu par les personnes dans les entreprises sociales* », car elles « *aiment bien assister à des projets* », mais « *n'essaient pas vraiment d'en prendre le contrôle, alors qu'il est évident que c'est quelque chose qui [les] intéresse* ». A l'inverse, d'autres acteurs sont imperméables au discours entrepreneurial. Une étude publiée en 2007 (Parkinson, Howorth, 2007) montre que la majorité des acteurs des entreprises sociales font « *peu de références aux entrepreneurs et à l'entrepreneuriat dans les entretiens. Lorsqu'elles apparaissent, les références sont surtout faites en rapport avec l'économie dominante ou l'homme d'affaires. Les personnes interrogées répondent aux questions sur elles en tant qu'entrepreneurs en rejetant ouvertement le concept, avec des déclarations telles que "C'est amusant!", "C'est ridicule!", "Trop chic... Je viens des classes laborieuses"* ».

Ainsi, il y a deux postures clairement différentes au sein des entreprises sociales: d'une part, l'approche de l'entrepreneur individuel; d'autre part, celle des projets collectifs. Le discours des pouvoirs publics creuse en quelque sorte le fossé entre les deux, car en plaçant très fortement l'accent sur la première approche, il peut créer le sentiment chez les personnes qui n'ont pas cette conception qu'elles sont laissées pour compte. De fait, les entreprises sociales qui n'épousent pas le discours entrepreneurial ont du mal à être reconnues et sont souvent critiquées pour ne pas prendre en compte les réalités économiques environnantes. Par conséquent, des frustrations apparaissent et la tentation peut être celle d'un rejet en bloc des mesures publiques pour les entreprises sociales.

### *L'entrepreneuriat social contre les logiques collectives et d'entraide*

La pensée entrepreneuriale joue un rôle très important dans la structuration ou plutôt la déstructuration du secteur des entreprises sociales. L'une des caractéristiques des entrepreneurs sociaux est en effet de se débrouiller seuls. Et si c'est vers eux que se tournent d'abord les pouvoirs publics, la structuration du secteur n'apparaît pas comme une priorité. Jean-François Draperi (2010b) explique en effet que l'absence de discours clair de la part des entreprises sociales a ouvert une brèche pour l'émergence d'entrepreneurs individuels. En reprenant cette analyse, si les entreprises sociales britanniques ne se reconnaissent pas dans la pensée entrepreneuriale individuelle ne s'organisent pas aujourd'hui dans des réseaux d'entraide et ne communiquent pas dans le but de constituer une force revendicative unie, il est probable qu'elles seront définitivement ou presque écartées de toute attention de la part des pouvoirs publics.

Cette structuration ou mise en réseau des entreprises sociales qui ne prennent pas part à la démarche de l'entrepreneuriat individuel est difficile. Amin conclut d'une enquête collective menée en 2002 (Amin *et alii*) auprès de plus de 250 entreprises sociales au Royaume-Uni que la survie des structures qui peinent à s'adapter à la logique concurrentielle du « *Sink or swim* » (« Démène-toi ou coule ») dépend grandement d'un réseau de soutien de militants qui s'impliquent pour des raisons d'engagement social et non de quête de succès commercial ou financier. Or ces réseaux de soutien sont le plus souvent absents, pour au moins trois raisons. Tout d'abord, l'action solidaire et collective n'est pas très spontanée ni répandue dans la Grande-Bretagne contemporaine. On n'y trouve pas la même culture d'organisation collective qu'en France, et encore moins dans les régions isolées et défavorisées. Ensuite, la mise en concurrence des entreprises sociales entre elles pour l'attribution de financements en baisse constante va à contre-sens de la construction de mouvements d'entraide. Enfin, le flou autour du concept d'entreprise sociale et les différentes approches des acteurs eux-mêmes rendent très difficile la construction de réseaux, puisqu'il n'y a quasiment pas de bases communes.

Par conséquent, lorsqu'il existe des réseaux, ils sont plutôt reliés au domaine d'activité et ne peuvent apporter de l'aide aux entreprises sociales pour leurs spécificités. Les quelques réseaux qui existent sont considérés par beaucoup d'entreprises sociales comme des plateformes publiques où il faut apparaître pour être plus visibles aux yeux d'éventuels financeurs, mais pas du tout comme des outils de mutualisation de ressources et de compétences entre entreprises sociales. Pourtant, les entreprises sociales expriment bien ce besoin d'aide ou d'entraide pour s'adapter au contexte changeant des appels d'offres, aux nouvelles législations, etc.

Pourquoi, s'il y a besoin de réseaux et conscience de ce besoin, ces réseaux ne se structurent-ils pas? Deux hypothèses peuvent être avancées. D'une part, les entreprises sociales elles-mêmes peinent à s'extraire de leurs activités au jour le jour pour consacrer de l'énergie à la construction et au maintien de partenariats. D'autre part, les « organisations parapluies » (*umbrella organisations*), sortes de fédérations d'entreprises sociales au niveau régional, ont été créées spécialement dans ce but de représentation et d'accompagnement aux entreprises sociales, mais ne semblent pas toutes répondre à ce besoin de manière adéquate.

### *Le rôle essentiel des « organisations parapluies »*

Les « organisations parapluies » ont été créées dans les années 2000 sous l'impulsion des pouvoirs publics et existent dans toutes les régions britanniques, avec des différences locales importantes. J'ai pu rencontrer l'organisation active au niveau de la région de Nottingham, la Social Enterprise East Midlands (SEEM), dont l'appréciation varie fortement suivant les acteurs interrogés. La SEEM a pour objet d'aider ses membres à s'y retrouver dans les changements récents de contexte et notamment des modes de financement. Elle accompagne le changement plutôt qu'elle n'y participe.

La salariée interrogée adopte totalement, à plusieurs reprises, les positions des pouvoirs publics, par exemple sur les fusions nécessaires d'entreprises sociales qui mènent une activité similaire, mais aussi sur la compétitivité qu'il est sain de mettre en place entre les entreprises sociales.

Finalement, même si de telles organisations peuvent parfois aider les entreprises sociales en leur fournissant des conseils et en agissant en tant que consultants, il n'existe aucune mutualisation entre les membres d'une même structure. Ces organisations parapluies ne favorisent donc pas beaucoup l'apparition de réseaux. Comme le soulignent justement Gardin et Laville (2009, p. 300), « *le risque est de constituer un partenariat dominé par une logique interinstitutionnelle qui, au lieu de provoquer une mobilisation de la société locale, développe de nouveaux corps d'ingénieurs sociaux détenteurs d'un pouvoir d'expertise par connaissance des circuits administratifs, des ressources et des procédures* ». En outre, les entreprises sociales qui ne sont pas membres de ces organisations, qu'elles ne le veulent pas ou qu'elles n'en aient pas connaissance, risquent très fortement d'en pâtir. En effet, beaucoup d'autorités locales, lorsqu'elles sont désireuses de monter des partenariats avec une ou plusieurs entreprises sociales, se tournent d'abord vers l'organisation régionale, qui à son tour les dirige vers ses membres qu'elle juge intéressants pour ces partenariats. D'autres études ont montré le problème de cette position dominante des organisations parapluies, notamment sur la question financière et l'écuimage des ressources dans le secteur<sup>(10)</sup>.

(10) Voir notamment les études de Knight et Brenton citées dans Smith, 1995.

## Conclusion

La mise en réseau des entreprises sociales britanniques est une question cruciale pour leur survie et leur capacité à se poser en tant que véritables acteurs politiques et pas seulement comme exécutants des décisions prises par les organismes d'Etat. Le nouveau gouvernement conservateur accélère la logique de prestation de services par les entreprises sociales, tout en opérant des coupes budgétaires historiques. David Cameron presse le tiers secteur en général et les entreprises sociales en particulier pour la construction de la *Big Society* et la prise en main des nombreux services laissés à l'abandon par les pouvoirs publics. Toutes les entreprises publiques et sociales voyant leur budget baisser de parfois plus de 50 % et toutes se voyant sommées de faire plus avec moins, il est peu probable que les acteurs trouvent le temps, les ressources et l'énergie pour s'organiser de façon collective. La voie semble totalement ouverte pour l'entrepreneuriat social. Si la situation ne semble pas aussi critique en France, les spécificités de l'économie sociale et solidaire peuvent être mises en péril par des initiatives de régulation politique et économique, par exemple la labellisation. L'étude du cas anglais peut être riche d'enseignements et de réflexions pour les acteurs français s'ils veulent conserver une certaine tradition démocratique et humaine au cœur de l'économie sociale. ●

## Bibliographie

- Aiken M.**, 2006, « How do social enterprises operating in commercial markets reproduce their organisational values? » in Centre for Government and Charity Management, 3<sup>rd</sup> Annual UK Social Enterprise Research Conference, 22-23 June 2006, London, London South Bank University.
- Amblard C.**, 2010, « Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale : quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif? », *Recma*, n° 315.
- Amin A., Cameron A., Hudson R.**, 2002, *Placing the social economy*, London, Routledge.
- Cabinet Office**, 2002, « Private action, public benefit: a review of charities and the wider non-profit sector », London.
- Defourny J., Borzaga C. (ed.)**, 2004, *The emergence of social enterprise*, 2<sup>e</sup> édition, Londres, Routledge.
- Department of Trade and Industry**, 2002, *Social enterprise: a strategy for success*.
- Draperi J.-F.**, 2010b, « L'entrepreneuriat social: du marché public au public marché », *Recma*, n° 316.
- Draperi J.-F.**, 2010a, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », [www.recma.org](http://www.recma.org).
- Gardin L., Laville J.-L.**, 2009, « Entreprises sociales et nouvelles solidarités en Europe », in Laville, Glémain, 2009.
- Gérome F.**, 2010, « "Charities" et associations : une étude coopérative France – Royaume-Uni du comportement des donateurs et des stratégies de collecte », *Recma*, n° 318, p. 39-57.
- IFF Research Ltd**, *A survey of social enterprises across the UK*, Bureau van Dijk Electronic Publishing, 2005.
- Laville J.-L., Glémain P. (dir.)**, 2009, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Nyssens M. (ed.)**, 2006, *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres et New-York: Routledge.
- Parkinson C., Howorth C.**, 2007, « The language of social entrepreneurs », Lancaster, Lancaster University Management School, working paper 2007/032.
- Parodi M.**, 2010, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Recma*, n° 315.
- Perrot P.**, 2008, « Les impasses de la contractualisation du financement public », *Recma*, n° 309.
- Regulator of Community Interest Companies' Office**, 2010, *Information pack community interest companies*, Department for Business Innovation and Skills.
- Rousseau F.**, 2009, « De l'association dissociée à l'entrepreneuriat social », in Laville, Glémain, 2009, p. 245-289.
- SEEM**, 2007, *Social enterprise and the public sector, a practical guide to law and policy*, Mutualadvantage, Anthony Collins Solicitor, [www.seem.uk.net](http://www.seem.uk.net).
- Sibieude T.**, 2007, « La création d'entreprise dans l'économie sociale: le rôle des grands acteurs du secteur », *Recma*, n° 305.
- Smith J. (ed.)**, 1995, *An introduction to the voluntary sector*, Londres, Routledge.
- Social Enterprise Coalition**, 2003, *Keeping it legal, legal forms for social enterprises*, London.
- Social Enterprise Coalition**, 2009, *State of social enterprise survey*, [www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk).
- Souviron M.**, 2010, « Les entreprises sociales britanniques face à une politique publique normative », master 2 « Développement et expertise de l'économie sociale », université Pierre-Mendès-France, Grenoble.
- Spear R., Hulgard L.**, 2006, « Social entrepreneurship and the mobilisation of social

capital in European social enterprises , in Nyssens M. (ed.), *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres, New York, Routledge, 2006.

**Taylor M., Hämeenaho S., Inglis J., Turner E.**, 2007, *Social enterprise and the public sector, a practical guide to law and policy*, Mutualadvantage.