

Centre Avec
analyser pour s'engager

ANALYSE

BIODIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE

UNE RÉALITÉ ET UN DÉFI



Document d'analyse
et de réflexion
DÉCEMBRE 2017

BIODIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE

UNE RÉALITÉ ET UN DÉFI

Par **ELENA LASIDA**, professeur à l'Institut Catholique de Paris, directeur du Master
« Economie solidaire et logique de marché ».

L'ENTREPRISE EST un acteur économique majeur dans nos sociétés contemporaines organisées autour du marché, et de ce fait, un acteur également important au niveau social et politique. Or il existe une multiplicité de modes d'entreprendre, parmi lesquels on retrouve les coopératives. À côté de l'entreprise commerciale classique, qui reste la référence au niveau entrepreneurial, on trouve d'autres modalités très anciennes comme les coopératives et les mutuelles, mais également plus contemporaines, comme les entreprises sociales et les entreprises solidaires. Par ailleurs, à l'intérieur même de l'entreprise classique, on a vu se développer des logiques entrepreneuriales nouvelles associées notamment à la « Responsabilité sociétale d'entreprise ».

Cette diversité foisonnante se traduit tantôt dans l'organisation interne de la structure, tantôt dans sa finalité prioritaire. Dans le premier cas, la spécificité se situe au niveau du modèle de gouvernance et de management, se traduisant souvent par des formes juridiques particulières, comme c'est le cas des coopératives. Dans le deuxième cas, c'est la finalité de l'entreprise, son objet social, et de ce fait, la destination première de ses bénéfices, qui acquièrent une visée particulière.



Cette grande diversité entrepreneuriale peut être assimilée à la diversité des espèces dans la nature et être qualifiée de « biodiversité ».

Ces différents modes d'entreprendre coexistent aujourd'hui dans nos sociétés. Ils sont par ailleurs en évolution permanente, à la recherche de nouvelles formes de fonctionnement en interne et en externe. Ces modalités multiples s'interrogent les unes les autres, conduisant parfois à l'opposition tranchée de modèles, et parfois à la complémentarité et l'enrichis-

sement réciproque. Mais, dans tous les cas, ces modalités bougent en permanence, et posent ainsi une question de fond sur le sens premier de l'entrepreneuriat, sa finalité et sa manière de faire, sa place et son rôle dans la société, son identité et sa spécificité.

C'est en ce sens que cette grande diversité entrepreneuriale peut être assimilée à la diversité des espèces dans la nature et être qualifiée de « biodiversité ». Des « espèces » différentes d'entreprise coexistent dans nos sociétés, se situant tantôt en partenaires, tantôt en véritables rivales. Cette biodiversité entrepreneuriale est-elle vouée à se renforcer ou à disparaître ? Va-t-elle vers un modèle unique, espèce dominante qui finira par s'imposer sur les autres, ou restera-t-elle marquée toujours par la multiplicité ? Est-ce l'unicité ou la diversité qui constitue sa principale source de vie, d'énergie et d'efficacité ?

Nous essaierons de donner des pistes de réponse à ces questions fondamentales qui interrogent non seulement l'avenir entrepreneurial mais aussi, et plus fondamentalement, l'avenir de nos manières de faire société. Nous ne ferons pas un inventaire des différents modes d'entreprendre qui existent. Plus modestement, nous identifierons quelques-unes des différences entre ces modèles et des formes diverses de coexistence entre eux. Nous commencerons par mettre en évidence trois types de diversité entrepreneuriale. Nous verrons ensuite trois formes différentes de relier ces diversités. Enfin, nous dégagerons trois conceptions de biodiversité entrepreneuriale.

TROIS TYPES DE DIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE

Trois binômes nous aideront à nommer trois types de différence identifiés dans l'entrepreneuriat : individuel et collectif, privé et public, économique et social. Chaque binôme associe deux termes contraires qui vont s'articuler différemment dans chaque mode d'entreprendre.

Premièrement, le binôme individuel-collectif permet de relever des différences au niveau de la propriété et de la gouvernance de l'entreprise. Dans les sociétés financées par l'apport des actionnaires, la propriété de l'entreprise leur revient en premier. Ce sont les actionnaires qui siègent au conseil d'administration de l'entreprise et qui prennent les décisions fondamentales sur sa conduite, même si certaines entreprises y intègrent des représentants des salariés. Les actionnaires délèguent ensuite au directeur général l'exécution des décisions. Chaque actionnaire y participe en fonction de sa part de capital, et de ce fait, même si l'entreprise a plusieurs actionnaires, on peut dire qu'elle s'inscrit dans une démarche plutôt individuelle où chacun essaie de défendre son intérêt. Du côté du management, la dimension individuelle est encore plus visible à travers la figure du directeur général qui concentre la responsabilité et le pouvoir de gestion, même s'il sait le déléguer. Ce caractère individuel prend une réalité extrême dans les startup où le projet est totalement identifié au créateur de l'entreprise, qui devient généralement son directeur. Or le modèle de gouvernance peut introduire une logique plus collective dans la gestion de l'entreprise, même si elle est financée par des actionnaires individuels. Cette gestion plus collective, basée sur la participation des parties prenantes et notamment des salariés, pouvant aller jusqu'à la prise de décision partagée, devient centrale dans des structures basées sur la mise en commun de la propriété, comme c'est le cas des coopératives.

Le deuxième binôme, public-privé, fait référence au type de ressources utilisées par l'entreprise. Nous ne parlons pas ici des entreprises de propriété publique, mais des entreprises privées qui parfois bénéficient des ressources publiques sous forme de subventions. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, on trouve beaucoup d'entreprises privées, qui reçoivent des aides publiques du fait qu'elles servent l'intérêt général. Ces entreprises vont par ailleurs utiliser également une troisième forme de ressource, non monétaire, mais avec une forte valeur économique : le bénévolat. L'utilisation de ressources publiques et bénévoles introduit des logiques entrepreneuriales particulières, notamment dans le rapport à l'État et dans la gestion des ressources humaines.

Un troisième binôme met en jeu les différentes formes d'articuler l'économie et le social. Évidemment cette différence se manifeste dans la finalité de l'entreprise et dans la priorité donnée, soit à la rentabilité financière, soit à l'utilité sociale. Or ces deux dimensions sont toujours présentes dans une entreprise. Celle qui privilégie avant tout le profit financier, crée également de l'emploi, et de ce fait,

détient une responsabilité sociale. Celle qui priorise l'utilité sociale, a besoin de ressources financières pour se développer. La différence entre économique et social ne se limite donc pas à la finalité première de l'entreprise. Elle se traduit surtout dans la manière d'intégrer la dimension sociale dans la gestion interne et dans l'évaluation de la structure (comment évalue-t-elle la « valeur sociale » créée en plus de sa rentabilité financière ?). La différence apparaît ainsi entre les entreprises qui réduisent le social à une dimension « extra-financière » liée à la satisfaction des besoins de base et celles qui considèrent le social à travers sa dimension relationnelle et sociétale. Quand le social renvoie aux relations de l'entreprise en interne et en externe, avec toutes ses parties prenantes, et qu'il interroge la manière dont la structure contribue à faire société, on peut dire que le social n'est pas seulement une variable extra-financière mais elle devient une dimension constitutive de l'activité économique.

Ces trois binômes permettent d'identifier des logiques entrepreneuriales différentes, au-delà même de la différence du statut juridique et du modèle de gouvernance de l'entreprise.

TROIS MANIÈRES DE RELIER LES DIFFÉRENTS MODES D'ENTREPRENDRE

Les différences soulignées ci-dessus permettent de distinguer des logiques entrepreneuriales diverses. Se pose ensuite la question du lien entre des entreprises qui ont des modalités entrepreneuriales différentes. Encore une fois, nous distinguons trois types de lien possible : la pendule, la sphère et le polyèdre.

La pendule renvoie à l'image d'une relation d'opposition entre des modèles différents. Au nom de la justice sociale pour les uns et de l'efficacité économique pour les autres, on considère son modèle comme le meilleur et on attaque le modèle rival. Cette « guerre » de modèles est fréquente et conduit souvent à un dialogue de sourds, car chacun évalue l'autre à partir de critères différents.

Les images de la sphère et du polyèdre sont inspirées par le Pape François, à partir de son exhortation « La joie de l'Évangile ». La sphère est une unité qui gomme les différences entre les parties qui la constituent. Elle devient « uniformité ». Appliquée au cas de l'entrepreneuriat, il s'agit de chercher un modèle unique d'entreprise qui puisse contenir toutes les vertus et éviter tous les vices de chaque modèle particulier. Ce modèle n'existe pas. Sa recherche conduit à la négation de ce qui fait la singularité de chacun.

ANALYSE

Le polyèdre renvoie par contre à l'image d'une unité où les différences de chaque partie ne sont pas effacées mais mises en dialogue. Elles constituent un tout mais leurs différences ne sont pas source d'opposition comme dans la pendule. On accepte chaque modèle d'entreprise soit différent, mais ces différences permettent de relier plutôt que de se séparer des autres. Les innovations actuelles en termes de partenariat entre des entreprises différentes – comme le mécénat de compétence – et d'investissement évalué non seulement par sa rentabilité financière mais également par sa rentabilité sociale et environnementale, en constituent une bonne illustration. Les entreprises commerciales intègrent ainsi du social à l'intérieur même de logiques entrepreneuriales, et les entreprises sociales développent des logiques d'efficacité financière.

La pendule, la sphère et le polyèdre donnent ainsi à voir trois modalités différentes pour relier les entreprises qui ont des logiques entrepreneuriales diverses.

TROIS LOGIQUES POUR PENSER LA BIODIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE

Enfin, les trois figures sur la mise en lien entre des modèles d'entrepreneuriat différents, donnent à voir également trois logiques possibles de « biodiversité entrepreneuriale ». Chacune de ces logiques constitue une manière particulière de faire du « commun ».

Dans la figure du pendule, on se retrouve face à un commun inexistant. La visée est celle de l'*indépendance* de chaque entreprise, qui essaye de montrer sa valeur propre en se différenciant et en s'opposant à la valeur générée par les autres modèles.

Dans la figure de la sphère, on passe au commun alié-

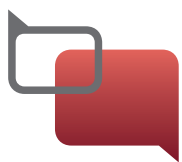
nant. L'uniformité recherchée détruit la singularité de chaque acteur et la relation dominante est celle de la *dépendance* : pour exister il faut rentrer dans le moule unique.



La biodiversité entrepreneuriale n'est pas seulement une réalité à subir, elle peut devenir une source de créativité et de transformation de la société.

Enfin, dans la figure du polyèdre, on arrive à un commun commun. Les différences subsistent mais arrivent à communiquer entre elles et à s'enrichir mutuellement. La relation devient alors *interdépendance*. On n'existe ni « contre » l'autre, ni « grâce » à l'autre, mais « avec » l'autre. Le partage des savoir-faire et des savoir-être différents en termes de gouvernance, de financement, de communication, de partenariat, fait bouger chacun sans qu'il devienne similaire à l'autre. Les articulations différentes entre individuel et collectif, entre des ressources marchandes, publiques et bénévoles, entre l'économique et le social, créent du commun par la communion.

Ces trois formes de biodiversité entrepreneuriale sont des visées plutôt que des modèles purs, car dans la pratique ces logiques se combinent toujours. Mais la distinction permet de viser l'horizon vers lequel on avance et d'orienter la marche en conséquence. La biodiversité entrepreneuriale n'est pas qu'une réalité à subir, elle peut devenir une source de créativité et de transformation de la société : elle permet d'interroger le sens et la nature de l'entreprise, sa place et son rôle dans la société, ainsi que sa complémentarité avec les autres acteurs sociaux.



Centre Avec

analyser pour s'engager

Rue Maurice Liétart, 31/4

B-1150 Bruxelles

Tél. : +32/(0)2/738.08.28

www.centreavec.be

Avec le soutien de la fédération Wallonie-Bruxelles