

ANNIE CAMUS*ESG Université du Québec à Montréal
(Canada)***ROLAND CONDOR***EM Normandie (France)***JOSÉE ST-PIERRE***Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)*

Entreprendre et communs¹

L' intitulé initial de ce dossier spécial était « Entreprendre en commun, pour le commun et hors du commun ». En proposant un tel sujet, l'enjeu était d'appréhender l'entrepreneuriat par la notion de « commun » sans pour autant forcer les collègues à avoir une approche par les biens communs. L'objet de l'appel à articles invitait à réfléchir aux relations possibles entre entrepreneuriat et commun dans la continuité d'appels récents (Daskalaki *et al.*, 2015 dans *Journal of Management Inquiry*). Cette relation pouvait être questionnée sous différents prismes : en termes de diversification des manières d'entreprendre (*communauté*), au regard des nouvelles finalités de l'entreprendre (*communalité*) et, enfin, dans la manière dont les pratiques entrepreneuriales défont le sens commun (ce que nous nommons ici entreprendre *hors du commun*).

DOI: [10.3166/rfg.2019.00340](https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00340) © 2019 Lavoisier

1. Les auteurs remercient Olivier Germain (ESG UQUAM) pour son implication dans ce projet de dossier.

Entreprendre en commun suppose de s'interroger sur la variété des dynamiques collectives qui peuvent supporter l'activité entrepreneuriale. Au-delà des équipes entrepreneuriales qui font l'objet de recherches déjà conséquentes, l'entrepreneuriat en collectif regroupe des initiatives inter-individuelles, inter-organisationnelles et/ou intra-organisationnelles dont les motivations peuvent être simples ou multiples : économiques, sociales, environnementales (Ben Hafaïedh et Cooney, 2017 ; Johannisson, 2002). Ces initiatives peuvent être des créations d'entreprises à plusieurs (Condor et Chabaud, 2012) ou des créations d'entreprises en propriété et gestion collective et démocratique comme les coopératives, les associations que l'on retrouve dans l'économie sociale et solidaire (Bouchard, 2010 ; Defourny et Nyssens, 2010). Parmi les questions que soulève l'entreprendre en commun est celle du lieu d'agentivité de l'agir entrepreneurial dès lors que ce dernier est collectif, de la gestion du paradoxe temporel entre réactivité et communauté ou encore de la portée sur la pratique entrepreneuriale d'un fonctionnement collectif dans un monde aux logiques individualistes. L'entrepreneuriat en commun est, par ailleurs, incontournable pour gérer des biens communs, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance.

Entreprendre pour le commun conduit aujourd'hui à considérer une variété de conduites entrepreneuriales qui sont en particulier portées par la volonté de transformation sociale et de contribution au bien commun au moins autant que par la création de richesse, que l'entrepreneur soit ou non qualifié de social. En somme, il s'agit de s'intéresser aux incidences sur la pratique entrepreneuriale – les manières de faire –

d'une diversification des finalités entrepreneuriales. En quoi les enjeux théoriques et empiriques sont-ils renouvelés si l'on considère que l'*entre-* est plus important que le *-prendre* ? Comment le vocabulaire du partage et du don (et ses théories sous-jacentes) peut-il ouvrir vers de nouvelles problématisations en entrepreneuriat ? L'appel à projet initial invitait également à penser la relation entre l'entrepreneuriat et *les communs*. Issu d'une tradition de pensée libérale (Gomez et Korine, 2009), l'entrepreneuriat a longtemps été considéré comme relevant d'un paradigme aux antipodes de celui des biens communs régis par un principe d'in-appropriabilité. La gestion des biens communs et de leur durabilité invite notamment à penser la manière de faire émerger des formes inédites de propriété partagée, des espaces de coopération ainsi que des règles d'action collective (Ostrom, 1990) ce qui relève en soi d'une activité entrepreneuriale. Entreprendre les communs devient ainsi un enjeu de gouvernance sans doute plus prégnant dans un monde en crise ou en transition. Au total, réfléchir à entreprendre *pour* le commun permet aussi de réinscrire l'entrepreneuriat dans une perspective politique, non pas au sens de politiques publiques, mais au sens où les projets entrepreneuriaux ne pourraient faire l'économie d'une réflexion sur leur éthique et leur contribution à l'invention de nouvelles socialités (Hjorth, 2013). *Entreprendre hors du commun* consiste, par un retour aux sources de l'entrepreneuriat, à mieux considérer la manière dont l'activité entrepreneuriale naît avant tout dans les marges de conduites considérées comme légitimes ou institutionnalisées et donc s'exerce d'une certaine manière en dehors du sens commun. Durand et Vergne (2010)

ont par exemple montré que le capitalisme ne s'est jamais autrement transformé que par des pratiques de piraterie qui ont permis à terme d'encoder des territoires sans repères, les pirates devenant des corsaires. Plus largement, cela devrait conduire la communauté des chercheurs à porter un intérêt plus grand aux pratiques, acteurs, espaces évoluant dans les franges d'un entrepreneuriat, considérés comme marginaux, déviant ou invisibles, par ailleurs souvent sous forme collective. L'appel invitait aussi à proposer des cadres de compréhension à de nouvelles pratiques entrepreneuriales qui échappent aux normes institutionnalisées et reposent sur de véritables projets d'émancipation, d'affirmation voire de subversion du sens commun (Rindova *et al.*, 2009).

Ces trois perspectives constituaient notre proposition de grille de lecture. Nous nous attendions à ce que les propositions s'inscrivent dans ces trois perspectives sans que l'une ou l'autre domine. C'est finalement l'approche par les biens communs qui a suscité le plus d'attention avec des problématiques qui dépassent d'ailleurs le cadre de l'*entreprendre pour le commun*.

I – ENTREPRENDRE ET COMMUNS

Le dossier spécial a finalement été intitulé « Entreprendre et communs » et ce, pour mettre l'accent sur les biens communs. Ces derniers se caractérisent généralement par leur caractère rival et non exclusif. Cela signifie que contrairement aux biens publics, leur usage par une personne peut altérer l'usage d'une autre personne. Par contre, contrairement aux biens privés, on ne peut pas (ou difficilement) exclure une personne de l'usage du bien (Ostrom,

1990 ; Coriat, 2015). Ainsi, une ressource naturelle comme l'eau ou le poisson est un bien commun : une ponction excessive par un opérateur peut être problématique pour tous les opérateurs à court, moyen ou long terme. On associe généralement au bien commun un comportement opportuniste des acteurs : alors qu'un bien commun est par nature mis à la disposition de tous, dans les faits, chaque utilisateur essaie d'en user au maximum, engendrant ainsi la *Tragédie des communs* (Hardin, 1968), c'est-à-dire une perte pour tous les acteurs.

Dans ce dossier spécial, les biens communs apparaissent dans trois articles sur cinq et sont évoqués brièvement dans un quatrième. Cet intérêt n'est pas étonnant compte tenu du succès de cette approche depuis environ dix ans. Cette attention découle en grande partie de la publication en français de l'ouvrage d'Elinor Ostrom en 2010, laquelle a donné lieu à plusieurs publications récentes (cf. notamment Antona et Bousquet, 2017 ; Alix *et al.*, 2018 ; Coriat, 2015 ; Le Crosnier, 2015). Les théories des biens communs ne sont toutefois pas récentes. Les travaux fondateurs sont ceux d'Ostrom elle-même (travaux qu'elle a démarrés dans les années 1970) qui répondent à la fameuse *Tragédie des communs* de Hardin (1968). Plusieurs auteurs évoquent également comme point d'orgue la conférence du *National Research Council* organisée à Annapolis en 1983.

L'intérêt récent des chercheurs en sciences sociales s'explique de plusieurs manières. Premièrement, les biens communs soulèvent des questionnements d'ordre idéologique. Suite à la crise économique qui a secoué la planète en 2008, le fonctionnement néolibéral de l'économie a montré ses limites, conduisant certains économistes à

s'interroger sur la notion de bien privé et sur la manière de les gérer (Harribey, 2011). Deuxièmement, l'essor des problématiques écologiques (épuisement des ressources en eau, déforestation, baisse de la biodiversité, etc.) donne du sens aux biens communs (Combes *et al.*, 2016 ; Harribey, 2011). En effet, considérer que les ressources naturelles constituent un bien commun revient finalement à partager ce bien avec d'autres parties prenantes que les exploitants eux-mêmes, ce qui soulève des questions de gouvernance (Coriat, 2015 ; Ostrom, 2010). Enfin, troisièmement, l'essor de l'économie numérique est un facteur explicatif de l'essor des communs comme le montrent les travaux initiés autour du logiciel libre (Broca et Coriat, 2015 ; Hess et Ostrom, 2007). Grâce à l'essor du web et des outils connectés, la connaissance est devenue accessible presque partout et par quiconque. Des biens privés sont devenus des biens publics et plusieurs barrières qui entravaient l'accès à des biens publics ou collectifs se sont levées et se lèvent encore. La manière de gérer l'accès à ces ressources ainsi que leur financement devient une question cruciale : elle interroge notamment les entreprises en termes de *business models*.

Comment expliquer cet attrait des chercheurs en entrepreneuriat pour les communs aujourd'hui ? La réponse à cette question est apportée par les contributeurs à ce dossier spécial : à partir du moment où l'on considère qu'un bien est commun, il faut réinventer de nouveaux modèles d'organisation et de gouvernance car les modèles hiérarchiques ne tiennent plus, tandis qu'une absence d'organisation aboutit à l'anarchie et la *Tragédie des communs*.

II – OPPORTUNISME ET BIENS COMMUNS

Dans ce dossier spécial, on retrouve l'idée d'Hardin (ainsi que d'autres économistes tels que Williamson) selon laquelle les acteurs économiques sont opportunistes et qu'en présence de biens communs, ils cherchent presque toujours à profiter des opportunités offertes par la mise à disposition de ceux-ci. Cet opportunisme justifie entre autres qu'une organisation soit mise en place pour gérer les conflits potentiels entre les différents acteurs, surveiller, sanctionner ou coordonner leurs comportements (Ostrom, 2010).

L'opportunisme n'est pas tout à fait présent dans l'article que propose Laura Aufrère, Philippe Eynaud, Olivier Gauthier, Corinne Vercher-Chaptal dans ce dossier et qui porte sur l'émergence d'un supermarché coopératif et participatif. En effet, l'ensemble des acteurs à l'origine de ce supermarché partagent les mêmes valeurs et ils ont mis en place une organisation permettant de faire aboutir ce projet commun. Ce sont les différences en termes de vitesse d'exécution et de respect des normes collectives qui créent des distensions dans l'équipe et qui amènent finalement une nouvelle organisation. Dans cet exemple, les auteurs montrent qu'un modèle basé sur les communs n'est pas parfait et qu'il nécessite une organisation spécifique qu'ils dénomment le *commoneuring*, c'est-à-dire un mix entre *entrepreneuring* et *communing*, ou dit autrement, un mode de management à la fois dynamique et participatif.

L'opportunisme des acteurs est davantage présent dans l'article de Gaëlle Dechamp et Maud Pélissier. Dans ce travail qui analyse les communs dans les *fablabs*, les auteurs montrent que les valeurs de partage présentes dans le mouvement des *fablabs* ne sont pas

toujours respectées par les *makers* : manque de sensibilisation, méconnaissance des règles, manque de temps pour documenter les projets et parfois volonté délibérée de ne pas diffuser les pratiques innovantes. Les auteurs montrent ainsi que le bien commun n'est pas perçu de la même façon par tout le monde et qu'un non-respect de certains principes de fonctionnement nuit à l'usage collectif du bien commun, ce qui conforte le risque de *Tragédie des communs*. Ils mettent ainsi en évidence plusieurs leviers qui résonnent avec les huit principes clés d'Ostrom pour une bonne gestion des biens communs : des limites clairement établies, une adaptation des règles aux conditions locales, la possibilité de modifier collectivement les règles, la surveillance, des sanctions graduelles, des mécanismes de résolution de conflits, une reconnaissance de l'auto-organisation par les institutions et un pilotage par un collectif d'entreprises imbriquées.

On retrouve la même idée dans l'article de Valérie Barbat et François Bousquet qui s'intéresse à l'organisation du mécénat de compétences entre entreprises (MCE). À partir de deux études de cas, les auteurs s'interrogent sur les motivations des entreprises mécènes à fournir gracieusement leurs compétences à d'autres. Ils s'intéressent également au contre-don, c'est-à-dire aux apports de la structure bénéficiaire en échange du don du mécène. Les auteurs montrent que si l'altruisme est présent, des intérêts sont souvent en jeu que ce soit du côté du mécène ou du côté de l'entreprise bénéficiaire. Il faut donc réguler, surveiller, sanctionner, etc., rôles qui peuvent être remplis par une association créée spécifiquement à cet effet. Les auteurs montrent également l'importance des valeurs morales entourant le don, c'est-à-dire le sentiment de

dette que peut avoir une personne à l'égard d'une autre qui l'a aidée. Ces valeurs morales ne sont pas toujours mises en avant dans les travaux sur les biens communs, lesquels privilégient une approche rationnelle, basée sur la théorie des jeux. Ce travail relativise les conclusions de [Hardin \(1968\)](#).

La notion de biens communs est moins explicite dans les deux derniers articles qui partagent l'idée d'étudier des artistes-entrepreneurs : des créateurs de BD en ce qui concerne Sophie Renault et des artistes professionnels canadiens concernant Julie Bérubé. Toutefois, les deux articles montrent bien les interrogations que peut avoir le monde culturel par rapport aux biens communs. Alors que les œuvres sont des biens caractérisés par l'exclusion et la rivalité et qu'à ce titre, elles peuvent constituer des biens privés (monnayables), elles peuvent aussi devenir des biens communs (par nécessité ou par choix de l'artiste). Se pose alors la question du financement des œuvres comme le montre Renault qui étudie le système de pourboire dans la BD. L'article n'étudie pas spécifiquement les communs dans la BD mais il a le mérite de soulever la question du financement et des modèles d'affaires alors que la littérature sur les biens communs a tendance à penser en termes d'organisation du groupe.

L'étude rapportée par J. Bérubé, quant à elle, fait ressortir la pertinence de se regrouper, de mettre en commun, voire de faire commun face aux défis que pose l'exploitation privée (la vente) des biens culturels dans la pratique de l'artiste. La question de la rémunération de l'art et de l'artiste reste ici au cœur d'une réflexion qui précède celle de l'organisation ou de la structuration d'un projet entrepreneurial.

C'est certainement en ce sens que les chercheurs en entrepreneuriat ouvrent de nouvelles portes dans le domaine des biens communs : si les aspects managériaux et organisationnels sont importants pour gérer les biens communs, une réflexion sur les *business models* est également nécessaire en particulier lorsque les biens communs sont immatériels ou créés de toute pièce par l'homme.

CONCLUSION

Les communs font l'objet d'une attention grandissante dans les sciences sociales et

notamment dans les sciences de gestion. Ce dossier spécial consacré à la relation entre l'entrepreneuriat et les communs nous le montre clairement. Alors que nous n'avions pas spécialement incité les collègues à proposer des textes en relation avec les communs, nous avons été mis devant le fait accompli : les communs sont apparus comme l'angle d'attaque dominant de ce dossier. Ainsi va la recherche : un processus qui nous fait emprunter des chemins de traverse pour enfin atteindre les autoroutes. Et, assurément, les communs font figure d'autoroute dans la recherche en entrepreneuriat. Bonne lecture !

BIBLIOGRAPHIE

- Alix N., Bancel J.L., Coriat B. et Sultan F. (2018). *Vers une république des biens communs ?*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- Antona M. et Bousquet F. (2017). *Une troisième voie entre l'État et le marché : Échanges avec Elinor Ostrom*, Éditions Quae.
- Bouchard M.J. (Ed.) (2010). *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*, PIE Peter Lang, Ciriec collection Social Economy and Public, Brussels.
- Broca S. et Coriat B. (2015). « Le logiciel libre et les communs », *Revue internationale de droit économique*, vol. 29, n° 3, p. 265-284.
- Ben Hafaïedh C. et Cooney T.M. (eds) (2017). *Research Handbook on Entrepreneurial Teams: Theory and Practice*, Elgar Publishing.
- Combes J.L., Combes-Motel P. et Schwartz S. (2016). « Un survol de la théorie des biens communs », *Revue d'économie du développement*, vol. 24, n° 3, p. 55-83.
- Condor R. et Chabaud D. (2012). « La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise: constats et enjeux », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n° 2, p. 31-52.
- Coriat B. (2015). *Le retour des communs: & la crise de l'idéologie propriétaire*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- Daskalaki M., Hjorth D. et Mair J. (2015). "Are entrepreneurship, communities, and social transformation related?", *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, n° 4, p. 419-423.

- Defourny J. et 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.
- Durand R. et Vergne J.P. (2010). *L'organisation pirate, Essai sur l'évolution du capitalisme*, Éditions Le bord de l'eau.
- Gomez P.-Y. et Korine H. (2009). *L'Entreprise dans la démocratie*, De Boeck.
- Hess C. et Ostrom E. (2007). *Understanding Knowledge as a Commons*.
- Hjorth D. (2013). "Public entrepreneurship: Desiring social change, creating sociality", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 25, n° 1-2, p. 34-51
- Hardin G. (1968). "The tragedy of the commons", *Science*, vol. 162, n° 3859, p. 1243-1248.
- Harribey, J.M. (2011). « Le bien commun est une construction sociale. Apports et limites d'Elinor Ostrom », *L'Économie politique*, vol. 1, p. 98-112.
- Johannisson B. (2002). *Entrepreneurship as a collective phenomenon*, Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University, Sweden.
- Le Crosnier H. (2015). *En communs: une introduction aux communs de la connaissance*, C & F Éditions.
- Ostrom E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Rindova V.P., Barry D. et Ketchen Jr. D.J. (2009). "Entrepreneurship as emancipation", *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 477-491.

