



CLASSIQUES  
GARNIER

RENOUARD (Cécile), BOMMIER (Swann), « Introduction au dossier “Entreprise et commun” », *Entreprise & Société*, n° 6, 2019 – 2, p. 75-83

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10785-9.p.0075](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10785-9.p.0075)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

## INTRODUCTION AU DOSSIER « ENTREPRISE ET COMMUN »

Cécile RENOUARD  
Directrice du programme CODEV  
Entreprise et développement  
ESSEC Business School ; présidente  
du Campus de la Transition

Swann BOMMIER  
Chercheur associé  
au Campus de la Transition

La problématique des communs donne lieu à un intérêt croissant de la part d'universitaires de différentes disciplines, d'entrepreneurs, de fonctionnaires, de militants associatifs et de citoyens de divers horizons. Le prix Nobel d'économie attribué en 2009 à Elinor Ostrom pour ses travaux sur les communs (Ostrom 1990, 1994, 2005 ; Hess et Ostrom 2007 ; Perez 2010) a contribué à faire émerger cette notion sur la place publique en apportant une contradiction empirique à la théorie de la tragédie des communs (Hardin 1968).

Située au carrefour de plusieurs traditions économiques et politiques, la théorie des communs est liée à la reconnaissance par les économistes de l'aporie de la dichotomie public-privé pour rendre compte de la production et de la gestion des biens et services qui font notre quotidien. En qualifiant les biens et services selon des critères d'exclusivité (l'accès au bien étant contrôlé) et de rivalité (l'usage du bien par une personne empêchant une autre d'en faire un usage similaire), la théorie des communs permet de distinguer quatre catégories de biens : les biens

publics, non exclusifs et non rivaux (ex. l'air) ; les biens communs, non exclusifs et rivaux (ex. les ressources halieutiques d'un lac) ; les biens clubs, exclusifs et non rivaux (une plage privée, une boîte de nuit – un *nightclub*) ; et les biens privés, exclusifs et rivaux.

Ces distinctions permettent de souligner que l'appartenance d'un bien à telle ou telle catégorie n'est pas 'naturelle', mais relève bien souvent d'un choix collectif. Ce choix est politique à deux niveaux : il concerne l'identification de ces biens communs et les démarches qui permettent de les gérer/administrer.

Tout d'abord, une question clé est évidemment celle de savoir quels sont les biens qu'une société va gérer comme un commun, en reconnaissant son caractère non exclusif et rival. En un sens, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les Objectifs du Développement Durable (ODD), adoptés par l'Assemblée Générale des Nations Unies en 2000 et 2015, représentent un tel effort de la communauté internationale : ils visent l'accès de chacun à des ressources tant matérielles qu'immatérielles, considérées comme des biens communs. Si les formulations et les contenus peuvent être discutés, et si ce sont les chefs d'État et de gouvernement qui ont adopté ces objectifs, tous les acteurs – pouvoirs publics, entreprises, ONG, société civile – sont concernés par la reconnaissance de ces communs et la contribution à leur réalisation.

Dès lors, une telle interrogation invite également à aller au-delà de la dichotomie public-privé, et au-delà d'une perspective centrée sur une société politique donnée et souveraine ; ainsi a émergé au sein des institutions internationales puis plus largement, depuis une trentaine d'années, la question des modèles adaptés à la gestion des biens communs mondiaux (Kaul et al. 2002, Bollier & Elfrich 2012). Cette interrogation sur les modalités d'accès et de gestion des biens est éminemment politique. En effet, elle concerne les conditions de l'émancipation individuelle et collective, la façon de nourrir une action en commun démocratique (Castoriadis 1996, Dardot-Laval 2014). Certains penseurs des communs émettent ainsi de fortes critiques à l'égard d'une conception substantialiste des biens communs, et plus encore du bien commun d'une société. En effet, définir un bien comme un bien commun peut reposer sur un rapport de force : il s'agit de s'accorder afin de protéger tel ou tel bien de toute appropriation indue de la part de personnes privées ou de l'État. Une vigilance accrue doit donc être apportée aux processus

de décision afin que ces derniers ne reproduisent pas des rapports de domination sociale.

S'interroger sur les rapports de domination potentiels oblige par conséquent à relier la démarche des communs au sein d'une société donnée ou d'un groupe donné avec une visée globale. Dans le contexte d'une transition sociale et écologique, la réflexion sur les communs amène à mettre en lumière diverses tensions : le risque d'exclusion d'une population ou d'un groupe particulier ; la tension possible entre un horizon local à court terme et la prise en compte des conséquences pour des prochains éloignés dans l'espace et dans le temps ; la place des plus vulnérables et l'émancipation de celles et ceux traditionnellement écartés des prises de décision, etc.

La thématique des communs suppose donc de mettre au premier plan les interactions entre des acteurs divers, pour interpréter ensemble la signification sociale des biens à produire, répartir et partager. Elle met en évidence l'articulation entre la production de biens et services et leur dimension symbolique, et l'enjeu relatif à une production de biens qui soit au service de la production de relations de qualité entre les personnes et entre l'humanité et l'écosphère (Brondizio et al. 2009). Dès lors, la démarche des communs pourrait être définie comme une démarche d'interprétation et d'action collective en vue de la production, de la répartition, et de l'usage des biens au service du lien social et écologique (Renouard 2017a).

Pour l'entreprise, la question des communs est pertinente à plusieurs titres. Le souci de dépasser la dualité public/privé pose la question du développement de nouveaux modèles économiques (coopératif, associatif, etc.). L'économie sociale et solidaire (ESS) a pu être comprise comme une façon de dessiner une troisième voie dans l'opposition entre État et Marché. Il faut reconnaître que la tradition républicaine française a été soucieuse d'encadrer juridiquement ces initiatives afin de leur reconnaître une dimension collective, tandis que la perspective libérale anglo-saxonne a davantage valorisé l'initiative individuelle. Dans les deux cas, le secteur de l'ESS est relativement restreint et court le risque d'être conçu comme un « à-côté », une niche côtoyant le *business as usual* des entreprises publiques ou privées classiques (Laville 2007). Par ailleurs, les pratiques ayant trait à la responsabilité sociale des entreprises (RSE),

tout en intégrant à des degrés divers des critères sociaux, environnementaux, et de gouvernance, restent conçues comme un ensemble de bonnes pratiques relativement marginales et peu susceptibles de modifier en profondeur les modèles d'affaires des entreprises au regard de l'urgence sociale et environnementale contemporaine.

L'approche des communs interroge plus largement et plus profondément le fonctionnement et la finalité de l'entreprise : d'un côté, la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des communs matériels est engagée. La prise de conscience des limites planétaires et du caractère insoutenable de nos modes de vie, assis sur la consommation sans cesse accrue d'énergies fossiles et de minerais, et générant des déchets qui empoisonnent les écosystèmes, oblige les entreprises à rendre compte de la façon dont elles intègrent ces limites dans leur stratégie. À cet égard, il est significatif que le plus gros fonds d'investissement privé au monde, le fonds BlackRock, ait réussi en 2017 à réunir une majorité des actionnaires d'Exxon pour exiger de l'entreprise qu'elle expose la cohérence de sa stratégie vis-à-vis de la mise en œuvre de l'accord de Paris sur le climat. De l'autre, la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des communs immatériels, sociaux et politiques, se pose aussi. L'entreprise a des effets sur la souveraineté populaire, la légitimité démocratique, ou encore la qualité du lien social, de bien des manières : elle dispose d'une grande marge de manœuvre afin de favoriser ou restreindre l'émancipation et la mise en capacité des personnes impliquées dans sa chaîne de valeur par ses pratiques de gouvernance ; elle peut faire usage ou limiter son recours au lobbying et à l'arbitrage entre investisseur et État ; elle peut adopter des politiques internes plus ou moins strictes sur la corruption.

Au fond, repenser notre relation aux communs ne nécessite-t-il pas de redéfinir l'entreprise comme un commun (Deakin 2012, Bommier et Renouard 2018)? Les articles présentés dans ce numéro contribuent à approfondir cette perspective sous différents angles.

À travers l'étude de projets de recyclage du plastique menés par Danone en partenariat avec différents acteurs en Indonésie, au Mexique, en Argentine et au Brésil, Hélène L'huillier analyse une dynamique sociale et politique d'empowerment dans le cadre d'une filière mondiale et dans des territoires du Sud. Benjamin Coriat et Magali Toro montrent l'intérêt de la forme d'entreprise à 'objet social exclusif',

destinée à lutter contre la malnutrition des enfants à Madagascar, pour favoriser le service du bien commun qu'est l'alimentation. Les logiques de communs liées à des initiatives locales du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont abordées dans plusieurs territoires français : dans les Hauts de France par Pierre Robert, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice et Christian Mahieu, et à Mirecourt dans les Vosges par Cécile Ezvan, Camille Morel et Sébastien Poulain. Gaël Giraud étudie les enjeux de transformation systémique de l'entreprise replacés dans un cadre historique et d'évolution de l'économie capitaliste mondiale, en soulignant le rôle décisif de l'État pour garantir le développement et le maintien des communs. Ainsi peuvent être approfondies les conditions du financement de projets économiques collectifs qui respectent une vision de long terme.

À la lecture des différents cas abordés, l'approche des communs apparait comme un moyen de proposer des changements en profondeur des modèles d'affaires existants, qu'ils soient issus du capitalisme mondialisé ou du secteur de l'ESS. Ils invitent à mettre l'accent sur les dimensions écologiques, sociales et politiques de la production de richesses, en les considérant ensemble, à différentes échelles ; dans les cas étudiés en France, l'accent est mis sur les enjeux sociaux et politiques, à travers la notion de « communs sociaux » abordés sous l'angle du modèle économique, de la gouvernance, des formes de travail et du rapport au territoire. Cette perspective est intéressante puisqu'elle permet de dépasser l'horizon de départ de la réflexion d'Elinor Ostrom liée aux enjeux de pérennisation de la gestion de ressources naturelles. Que l'approche des communs invite à une articulation étroite entre enjeux écologiques et sociaux mérite d'être souligné, dans un contexte où les plus vulnérables sont victimes d'une double peine, en terme de moindre accès à des biens et services et de moindre capacité à résister aux chocs climatiques et environnementaux. Insister sur cette perspective sociale comme centrale pour une approche authentique par les communs permet de mettre en évidence plusieurs défis que la synthèse de l'article sur les initiatives des Hauts de France indique bien : « une gouvernance auto-organisée avec la recherche d'une inclusion horizontale des parties prenantes à l'action collective, un modèle économique fondé sur la réciprocité, des rapports de travail basés sur l'expérimentation collaborative, la mutualisation et la recherche d'horizontalité, ainsi

qu'une action fondée sur l'ancrage local, la politisation des acteurs et l'inter-coopération territoriale. » Une telle approche oblige les parties prenantes de ces projets inclusifs à identifier les blocages et les freins vis-à-vis des dynamiques visées : les contributions de ce numéro font valoir aussi bien des enjeux culturels (les stratégies individuelles des acteurs et leurs égo, le poids des processus historiques et des cultures politiques en présence, etc.) que des enjeux institutionnels et législatifs (rapports de pouvoir, dynamiques concurrentielles, absence de soutien étatique, etc.). Face à ces obstacles, les dynamiques de praxis émancipatrice des communs méritent d'être promues à plusieurs égards : elles contribuent sans doute à de tels changements culturels relatifs au sens et aux modalités de l'activité économique, aux transformations des manières de situer le pouvoir, etc. Elles aident à dessiner des formes économiques et politiques dans lesquelles les impasses du recours au tout marché ou tout État sont bien manifestées, et elles favorisent l'émergence de solutions complexes, multi-acteurs.

Un enjeu critique demeure toutefois celui de la désignation des leviers d'action les plus importants, afin de dépasser une logique hyper-locale et aux effets très limités : les articles mettent en évidence l'importance de certaines réglementations locales, nationales ou internationales clés, par exemple sur les responsabilités partagées des pouvoirs publics, des entreprises et des ménages vis-à-vis des déchets pour le secteur du recyclage du plastique, ou pour favoriser des formes juridiques d'entreprises cohérentes avec l'implication de tous les acteurs. Mais il s'agit tout autant de permettre le souci de l'inclusion et du renforcement des capacités des plus fragiles et ceci vient en permanence aiguillonner les organisations et institutions, quelles qu'elles soient : pour éviter le repli sur des logiques claniques ou les dérives autocratiques, rendues parfois plus faciles par l'horizontalité voulue. Pour parvenir à des transformations systémiques, sans doute faut-il débattre des critères d'évolution des représentations partagées de la bonne décision et de la bonne gouvernance dans les différentes communautés politiques. Dans le contexte républicain français, par exemple, une approche territoriale décentralisée constitue un horizon lointain. En tout état de cause, une gestion en commun généralisée demande à être reliée à une logique politique d'exercice désapproprié de l'autorité – verticale – au service du bien commun. Ainsi faut-il en permanence réinterroger la cohérence

des moyens vis-à-vis de la vision. L'approche des communs possède une plasticité qui favorise son application à des projets économiques variés. Elle possède une puissance opérative en tant qu'elle relie l'individuel et le collectif, le privé, les groupes constitués et le public en les ouvrant à des logiques relationnelles de partage et de gratuité. Aujourd'hui présente aux interstices de nos structures institutionnelles et des règles du jeu économique, peut-elle les transformer en profondeur ?

## BIBLIOGRAPHIE

- BOLLIER D., HELFRICH S. (eds) (2012), *The wealth of the Commons – A world beyond Market & State*, Amherst (MA), The Commons Strategies Group
- BOMMIER S. et RENOUARD C. (2018), *L'entreprise comme commun*, Éditions Charles Leopold Mayer.
- BOUSQUET F., ANTONA M., WEBER J. (1994), « Simulation multi-agents et gestion des ressources naturelles » in Sébillotte M. *Recherche-système en agriculture et développement rural*, Montpellier, CIRAD
- BRONDIZIO E. S, OSTROM E., Young O.R. (2009), « Connectivity and the Gouvernance of Multilevel Social-Ecological Systems : the role of Social Capital », *Annu. Rev. Environ. Resource*, v. 34, pp 253-272
- CASTORIADIS C. (1996), *La montée de l'insignifiance*, Les carrefours du labyrinthe 4, Seuil.
- CORIAT B. (Ed) (2015), *Le retour des communs – La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, LLL (Les Liens qui Libèrent)
- DARDOT P., Laval Ch. (2014), *Commun – Essai sur la Révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte
- DEAKIN S. (2012), “The Corporation as Commons : Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise”,
- HARDIN G. (1968), « The Tragedy of Commons », *Science*, n° 162, pp 1243-1268
- HESS C. et Ostrom E. (2007), *Understanding Knowledge as a Commons : from Theory to Practice*, Cambridge, MA, The MIT Press
- KAUL I., Grunberg I. et Stern M.A. (2002), *Les biens publics mondiaux*, Paris, Economica (traduit de *Global Public goods : International Cooperation in the 21st century*, New York : PNUD, Oxford University Press, 1999).
- LAVILLE J-L. (2007), *L'économie solidaire*, Paris, Hachette
- OSTROM E. (1990), *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge U. Pr. (trad. fr., 2010, *Gouvernance des biens communs – Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck)
- OSTROM E. (2007), « The meaning of Social Capital and its link to Collective Action », W.P. – Bloomington, Indiana Uni. (sur site NRSS)
- PÉREZ R. (2016), « De François Perroux à Elinor Ostrom : la nécessité de postures hétérodoxes en sciences économiques et de gestion », in G. Bardonnet et H. Savall (éd.) *Compétitivité et activité économique (14<sup>e</sup> Journée François Perroux – 25.09.13)*, p 169-176

- PÉREZ R. (2010), « Elinor Ostrom et le Nobel d'économie », *Économies et sociétés*, tome 44, n° 9-10, p 1651-1664
- PÉREZ R., Paraque B. (2015), numéro thématique sur « Ostrom et la gestion des communs », *Revue de l'Organisation responsable*, v. 7, n° 2
- PÉREZ R., SILVA F. (2013), dossier thématique sur « Biens communs et Économie sociale : avec Elinor Ostrom », *Management et Avenir*, n° 65, novembre, p 94-205
- RENOUARD C. (2017b), « Multinationales et biens communs mondiaux. Enjeux éthiques et politiques, le cas de l'eau », in Jean-Philippe Pierron (dir.), *Écologie politique de l'eau*, Hermann, p. 415-429.
- RENOUARD C. (2017a), « Éthique des frontières et justice des communs », In Guilhen Antier, Jean-Daniel Causse et Céline Rohmer (dir.), *Politique des frontières. Tracer, traverser, effacer*, Revue d'éthique et de théologie morale, Hors-Série n° 14, Cerf, p. 135-159.
- SALAIS R. et Storper M. (1993), *Les Mondes de Production – Enquête sur l'identité économique de la France*, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.