

# RIVESS

XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire  
« *L'économie sociale et solidaire en coopérations* »

## L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques du champ de l'économie sociale et solidaire ?

---

Clément Gérôme, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Transformations des pratiques Educatives et des pratiques Sociales (LIRTES), Université Paris Est Créteil (UPEC), [clem.gerome@gmail.com](mailto:clem.gerome@gmail.com)

Lille du 21 au 23 mai 2014

<http://riuess2014.sciencesconf.org>

[www.riuess.org](http://www.riuess.org)

## Résumé

Cette communication entend questionner l'émergence et le développement de la thématique de l'entrepreneuriat social en France en analysant plus particulièrement les activités menées par les membres du Mouvement des Entrepreneurs sociaux (Mouves). Qui sont les entrepreneurs sociaux regroupés au sein du Mouves, quelles sont leurs propriétés sociales, leur vision du monde ? Quelles tensions, voir oppositions, le discours et les pratiques des entrepreneurs sociaux suscitent-ils, notamment auprès des représentants du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, et notamment du secteur associatif ? Dit autrement, cette communication analyse comment la mobilisation de la thématique de l'entrepreneuriat social par les membres du Mouves contribue à renouveler les discours et les pratiques au sein du champ de l'ESS - et plus particulièrement du secteur associatif - dans un contexte de reconfiguration de l'action de l'Etat social.

**Mots-clés :** Economie sociale et solidaire, Entrepreneuriat social, capitalisme, politiques sociales, idéologie.

## Abstract

This article aims to question the apparition and the development of the social entrepreneurship topic in France, and more specifically by analysing the business and activities runned by the Mouves members ("Mouvement des entrepreneurs sociaux", i.e "social entrepreneurs movement"). Who are the entrepreneurs of the Mouves, what are their social (and cultural) particularities their vision of the world ? What tensions or oppositions are generated through their practices and the lines they adopt, notably among the representants of the social economy (defined in france as "Economie Sociale et Solidaire" which can be literally translated by "social and solidarity economy") and in particular in the non profit/association sector ? In other words, this article analyses how the mobilisation of the social entrepreneurship by entrepreneurs of the Mouves contribute towards renewing the

political line and practices within the field of social economy, and specially the non profit organizations' sector, in a global context of reorganisation of the French Social State.

**Keywords:** social entrepreneurship, "social and solidarity economy", social policies, idéology, capitalism

## INTRODUCTION

Depuis les années 2000 en France, la notion d'entrepreneuriat social fait l'objet d'un usage grandissant. En témoigne sa mobilisation croissante au sein d'articles de presse généraliste ou spécialisée dans l'économie et la finance, de publications universitaires et de rapports administratifs. Dirigeants politiques, de droite comme de gauche, et personnalités de la société civile, ne manquent pas de louer les vertus de cette « autre manière d'entreprendre » lors des colloques qui lui sont consacrés. Dans le champ universitaire et dans celui des grandes écoles, des formations à l'entrepreneuriat social côtoient désormais celles, plus classiques, qui visent à former les futurs cadres dirigeants à l'économie de marché.

Cette communication se donne comme objectifs de proposer quelques pistes d'analyse permettant d'expliquer le succès de cette notion et de la doctrine sur laquelle elle repose dans le contexte français. Pour ce faire, nous concentrerons notre attention sur l'activité des membres du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves), une association créée en 2009 à l'initiative de dirigeants de structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), et notamment d'associations du secteur de l'insertion et de la lutte contre l'exclusion sociale. Nous montrerons que la mobilisation de la thématique de l'entrepreneuriat social constitue une nouvelle manière pour ces dirigeants d'institutions l'ESS de légitimer leur action, en s'appuyant sur des ressources argumentatives et cognitives (l'entreprise, la performance, la rentabilité, la bonne gestion, etc.) en phase avec les transformations de l'état social et l'implication croissante des entreprises capitalistes dans le financement des politiques sociales [Borry, 2008 ; Boni-Le Goff et Laurens, 2013]. Autrement dit, nous montrerons comment le recours à la notion d'entrepreneuriat social et à la doctrine qui s'y rapporte permet à ces dirigeants associatifs d'interpréter et de s'adapter aux évolutions socio-historiques de leur environnement, au premier rang desquelles figurent les reconfigurations des modalités

d'intervention des pouvoirs publics et l'implication croissante des entreprises capitalistes dans la gestion de problématiques relevant de l'intérêt général.

## **I. CRITIQUER ET REDEFINIR UN PROJET POLITIQUE POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE**

La singularité de la démarche des « entrepreneurs sociaux » réside dans leur volonté de se démarquer des représentations traditionnellement associées au secteur associatif et plus largement au champ de l'économie sociale - l'amateurisme et le manque d'efficacité, notamment en matière de gestion économique. Les entrepreneurs sociaux s'inscrivent donc à la fois en continuité et en rupture vis à vis des représentants du champ de l'ESS : en continuité lorsqu'ils affirment que l'entrepreneuriat social constitue le remède aux maux du capitalisme et à l'incurie de l'Etat social ; en rupture lorsqu'ils mettent en doute l'utopie des représentants de l'économie sociale à incarner une alternative au secteur privé lucratif. Si l'objectif affiché par les entrepreneurs sociaux est bien de s'inscrire contre les dérives d'une économie financiarisée prédatrice et donc de « changer le capitalisme », la dynamique qui doit permettre ce changement ne saurait être celle impulsée par les représentants historiques des différents courants de l'ESS. Après avoir présenté les conditions d'émergence de la thématique de l'entrepreneuriat social, nous analyserons plus en détail cette tension - entre continuité et rupture - qui caractérise les relations entre entrepreneuriat social et économie sociale.

### **1. L'émergence d'un mouvement des entrepreneurs sociaux en France**

Nous ne reviendrons pas ici sur l'histoire de l'institutionnalisation des différents courants qui composent le champ de l'économie sociale, ce sujet ayant fait l'objet d'une abondante littérature<sup>1</sup>. Nous rappellerons néanmoins que l'économie sociale

---

<sup>1</sup> L'histoire du champ de l'économie sociale a très souvent fait l'objet de récits complaisants, si ce n'est hagiographiques, de la part d'universitaires qui accompagnaient souvent leurs analyses de « discours performatifs » (Hély, Moulévrier, 2013 : 39). Pour une « autre sociologie » de l'économie

se structure autour de différentes doctrines et agrège des institutions régies par des statuts juridiques distincts et des modalités de fonctionnement hétérogènes. Les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations qui composent le champ de l'économie sociale se sont progressivement regroupées au sein de fédérations dont l'objet est la défense de leurs intérêts catégoriels auprès des pouvoirs publics<sup>2</sup>. L'émergence puis l'institutionnalisation de l'économie sociale comme catégorie de politique publique résulte des interactions entre ces fédérations et les pouvoirs publics. Depuis 1981, différents secrétariats d'Etat ou délégations interministérielles lui ont été consacrés<sup>3</sup>. Des institutions spécifiques chargées d'accompagner son développement au niveau local existent depuis une trentaine d'années sur l'ensemble du territoire<sup>4</sup>. L'économie sociale fait également l'objet de mesures par l'appareil statistique d'Etat. Ainsi, ses représentants et les pouvoirs publics ont-ils pris l'habitude de mettre en avant le fait qu'elle « pèse » près de 10% des emplois salariés (soit environ de 2.300.000 salariés) et représente 10% du PIB<sup>5</sup>. Cependant, ces chiffres masquent l'extrême diversité des secteurs d'activité, des types d'emplois et d'employeurs qui composent l'économie sociale.

L'émergence de la thématique de l'entrepreneuriat social est en revanche beaucoup plus récente. En 2006, Hugues Sibille<sup>6</sup> fonde le « Collectif pour le développe-

---

sociale le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage de M.Hély et P.Moulévrier et à la thèse de doctorat de Fanny Darbus (Darbus, 2009).

<sup>2</sup> La fédération des mutuelles de France rassemble la majorité des organismes mutualistes français. Les coopératives sont regroupées au sein d'une quinzaine de fédérations nationales, elles-mêmes rassemblées au sein du groupement national de la coopération. De nombreuses fondations sont placées sous l'égide de la Fondation de France. Enfin, une multitude de fédérations regroupe des associations en fonction de leur domaine d'activité.

<sup>3</sup> En 1981, une délégation dédiée à l'économie sociale est mise en place auprès du premier ministre P.Mauroy. Elle se transformera en secrétariat d'Etat en 1984 jusqu'en 1986. Entre 2000 et 2002, un autre secrétariat d'état à l'économie sociale est constitué. Enfin, un ministère délégué à l'économie sociale a été créé en 2012.

<sup>4</sup> Les chambres régionales de l'économie sociale (CRES) sont chargées de fédérer, à l'échelon régional, les organisations de l'économie sociale. Leurs ancêtres, les groupements régionaux de la coopération, de la mutualité et des associations (GRCMA) existent depuis le début des années 80.

<sup>5</sup> Chiffres disponibles sur le site de l'INSEE à l'adresse suivante : [http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=eco-sociale&reg\\_id=99](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=eco-sociale&reg_id=99).

<sup>6</sup> Hugues Sibille est une figure centrale du champ de l'ESS en France. Diplômé de sciences-po Paris, H.Sibille se dit issu du catholicisme social et revendique son appartenance au PSU de Michel Rocard pour lequel il ne cache pas son admiration. Délégué interministériel à l'économie sociale de sous le gouvernement Jospin, H.Sibille occupe la fonction de directeur de l'Economie Sociale à la Caisse des

ment de l'entrepreneuriat social » (Codès)<sup>7</sup> afin de « créer un lieu où se retrouveraient les personnes engagées à entreprendre autrement ». H.Sibille est alors depuis peu directeur général délégué du Crédit Coopératif dont la fondation va financer les travaux du collectif. « Lieu de réflexion, de propositions et d'impulsion<sup>8</sup> » consacré l'entrepreneuriat social, le Codès regroupe une vingtaine de membres qui exercent tous leur activité professionnelle au sein d'institutions du champ de l'économie sociale : hauts fonctionnaires chargés de la mise en œuvre des politiques relatives à l'économie sociale, dirigeants de coopératives, d'associations, de structures d'insertion par le travail et d'institutions représentatives du champ de l'économie sociale. En 2007, le Codès entame un travail de consultation auprès d'une centaine de dirigeants de structures de l'économie sociale afin d'élaborer un « livre blanc pour développer l'entrepreneuriat social ». Ce document, qui pose les bases théoriques de l'entrepreneuriat social en France, servira à la fois de cadre conceptuel et de programme d'action pour les travaux ultérieurs.

Au début de l'année 2010, plusieurs membres du Codès créent le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves), une association dont le conseil d'administration regroupe une trentaine de d'individus. Les membres du Mouves entendent poursuivre les activités du Codès : mener un travail de lobbying auprès des pouvoirs publics afin de faire de l' « entrepreneuriat social » une « priorité de politique publique », fédérer les entrepreneurs sociaux et « susciter des vocations à l'entrepreneuriat social », favoriser les « nouvelles alliances » entre entrepreneurs sociaux et dirigeants des entreprises du secteur privé lucratif. En trois ans, l'association se dote d'une équipe de six salariés, rassemble plus de quatre cents adhérents et organise un nombre considérable d'évènements sur l'ensemble du

---

Dépôts entre 2001 et 2006. Il est également président de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques (AVISE), laquelle participera au financement des travaux du collectif.

<sup>7</sup> C'est également en 2006 que la fondation nord-américaine Asokha s'implante en France. Elle a pour objet le soutien financier et l'accompagnement d' « entrepreneurs sociaux » et s'auto proclame le « premier réseau mondial d'Entrepreneurs sociaux ».

<sup>8</sup> Sauf indication contraire, les citations entre guillemets sont extraites des documents élaborés par les membres du Codès et du Mouves.

territoire français<sup>9</sup>. Ses membres publient de nombreux ouvrages sur cette thématique<sup>10</sup> et bénéficient d'une couverture médiatique particulièrement conséquente<sup>11</sup>. A plusieurs reprises, ils feront l'objet de consultations des pouvoirs publics<sup>12</sup>.

Dès leur première publication, les entrepreneurs sociaux du Codès présentent l'« entrepreneuriat social » comme une notion complémentaire à celle d'économie sociale. Il s'agit pour eux de ne pas entrer ouvertement en concurrence avec les institutions représentatives de l'économie sociale dans la revendication du monopole de l'exercice de « l'entreprendre autrement ». Ainsi, économie sociale et entrepreneuriat social sont présentés comme « deux niveaux distincts et complémentaires d'observation du même phénomène : celui d'une autre façon de penser et de vivre l'entreprise et l'économie ». Cependant, alors que l'économie sociale regroupe des institutions en référence à leur statut juridique - ce dernier étant présenté comme le garant du projet social et politique qui fonde leur spécificité par rapport au secteur marchand lucratif - les entrepreneurs sociaux mettent au centre de leur doctrine la notion d'« entreprises sociales » afin d'insister sur la dimension entrepreneuriale des institutions qu'ils dirigent. Dans cette perspective, économie sociale et entrepreneuriat social correspondent à deux définitions complémentaires d'un même ensemble de pratiques unies par leur objet : « vivre et penser l'entreprise et l'économie » différemment. Toutefois, il convient de dépasser les précautions d'usage des entrepreneurs sociaux à l'égard des institutions représentatives de l'économie sociale. Car au-delà des formules incantatoires sur l'« entreprendre autrement », les « entrepreneurs sociaux » mettent en œuvre des

---

<sup>9</sup> Sur l'année 2013, le Mouves organise ou participe à l'organisation d'une trentaine d'évènements consacrés à l'entrepreneuriat social dont un « Tour des régions de l'entrepreneuriat social ».

<sup>10</sup> Comme en témoigne l'annexe bibliographique du second « Livre blanc des entrepreneurs sociaux » qui recense une dizaine d'ouvrages récents commis par les membres du Mouves.

<sup>11</sup> La revue de presse du Mouves consultable sur le site de l'association atteste de l'intérêt des médias de masse à l'égard de de l'entrepreneuriat social. Nombre d'entre eux (TF1, France Info, France Culture, France Inter, le Monde, Libération, le Figaro, l'Express, etc.) interviewent les membres du Mouves ou relaient avec bienveillance leurs discours.

<sup>12</sup> A titre d'exemple, des membres du Mouves ont été consultés en 2012 par le centre d'analyse stratégique (CAS) à l'occasion de l'élaboration d'une « note sur l'entrepreneuriat social », et plus récemment par le cabinet de B.Hamon, Ministre de l'économie sociale et solidaire, dans le cadre de l'élaboration de la loi relative à l'économie sociale et solidaire.



stratégies de distinction qui prennent appui sur un ensemble de critiques radicales à l'égard de l'économie sociale.

## 2. Révolutionner le capitalisme « de l'intérieur ». Une redéfinition du projet politique de l'économie sociale ?

L'une des « utopies emblématiques » portée par les acteurs du champ de l'économie sociale postule que les institutions qui la composent forment « un monde à part incarnant potentiellement une « autre économie » » (Hély et Moulévrier, 2009 : 30), un « ensemble cohérent et homogène fondé sur une doctrine commune » [Idem : 31]. Ce sont ces deux croyances que les promoteurs de l'« entrepreneuriat social » remettent substantiellement en cause.

Bien qu'ils soulignent la diversité des courants qui composent l'économie sociale, les entrepreneurs sociaux insistent sur leur manque d'unité et d'intelligibilité auprès des pouvoirs publics, des milieux économiques « classiques » et des « citoyens ». Comprise, voir connue, de ses seuls initiés, l'économie sociale se condamnerait à l'« émiettement », au « cloisonnement » et in fine à demeurer l'économie dominée de l'économie dominante. Cette critique concernant l'incapacité des représentants de l'économie sociale à construire une identité commune et à se constituer en mouvement politique est bien résumée dans la formule employée par H.Sibille et T.Ghezali<sup>13</sup> qui qualifient l'économie sociale « puissance économique mais [de] nain politique » (Ghezali, Sibille : 49). Les vaines « batailles idéologiques » auxquelles se livrent les représentants des différents courants du champ de l'économie sociale, focalisés sur la défense des intérêts particuliers des institutions qu'ils fédèrent, n'auraient eu pour effet que de reléguer l'économie sociale dans un relatif anonymat.

Au-delà de la critique portant sur le cloisonnement et l'anonymat qui caractériserait le champ de l'économie sociale, c'est plus fondamentalement le registre

---

<sup>13</sup> Ingénieur de formation, Tarik Ghezali fut en charge du programme de développement de l'« entrepreneuriat social » à l'AVISE puis délégué général du Mouves de 2010 à 2013.

d'action et la finalité du projet politique revendiqués par ses représentants que les entrepreneurs sociaux remettent en cause. L'ambition de constituer une économie alternative, reposant sur l'affirmation des frontières entre économies marchandes et non marchandes<sup>14</sup>, lucratives et non lucratives<sup>15</sup>, serait aujourd'hui largement désuète. Pire, la critique de l'entreprise capitaliste, figure repoussoir pour une partie des acteurs du champ de l'économie sociale, conduirait à l'échec programmé de leur projet social et politique. Aux utopies radicales des militants de l'économie sociale, les entrepreneurs sociaux opposent la nécessité de « dépasser les antagonismes souvent stériles » afin de faire preuve de « pragmatisme »<sup>16</sup>. Les deux extraits d'entretiens qui suivent relaient efficacement les constantes des discours recueillis auprès des entrepreneurs sociaux, et notamment l'opposition générationnelle en termes de vision du monde entre jeunes entrepreneurs sociaux et « militants autodidactes » [Lazuech : 68] de l'ESS :

*Moi je dis entrepreneuriat social, je ne parle pas d'économie sociale et solidaire. Et comme tous les gens d'école de commerce, nous, ce n'est pas de dire l'économie capitaliste actuelle elle est pourrie, on va créer une autre économie avec des structures qui ne sont pas régies par ce système de l'économie de marché classique. Ce qui m'amuse c'est de transformer l'économie capitaliste [...]. Entre la génération précédente et celle plus jeune plutôt qualifiée je trouve que la motivation qu'il y a derrière c'est le fait d'être utile dans ce que l'on fait et c'est tout. On n'est plus sur un truc un peu soixante-huitard, genre on va complètement changer le monde, ceux que j'appelle moi les barbus. [...] Et ce que recherche la plupart des gens qualifiés c'est pas de repenser le monde et d'être dans une espèce de lutte, c'est pas le système capitaliste contre l'autre système [...]. On est une génération sida, chômage, enfin à emmerdes on a jamais connu un truc pleine croissance la prospérité comme dans les années 60 et 70, ou on pouvait créer des idéologies complètes on est une génération très pragmatique. (Homme, 32 ans, cadre dirigeant au sein d'« entreprise sociale »)*

---

<sup>14</sup> L'économie non marchande désigne la production de biens ou de services qui ne sont pas destinés à la commercialisation ou, le cas échéant, à des prix « qui ne sont pas économiquement significatifs ».

<sup>15</sup> La non-lucrativité désigne l'absence de partage individuel des excédents budgétaires et des réserves de l'institution concernée.

<sup>16</sup> Pour H.Sibille et T.Ghezali, « le temps des anathèmes est révolu », il s'agit aujourd'hui de construire des « utopies maîtrisées » (op cit : 29).

*Aujourd'hui, le but de l'économie sociale c'est d'envahir l'économie capitaliste, ce n'est pas de la neutraliser ou de s'isoler. Si on reste qu'entre nous on aura que le reste, l'idée c'est comment on rentre au cœur. (Homme, 37 ans, à la tête d'une fédération de structure d'insertion)*

En échos à ces critiques adressées par les entrepreneurs sociaux, les théoriciens du champ de l'ESS mettent en avant l'incompatibilité fondamentale entre le projet historique de transformation sociale qui serait constitutif à l'économie sociale, et l'entrepreneuriat social qu'ils définissent comme un « mouvement de pensée ancré dans le capitaliste » (Draperi, 2010). Dès lors, l'entrepreneuriat social s'inscrirait « en concurrence avec l'économie sociale, simplement parce qu'il définit une autre mise en perspective théorique et politique des entreprises sociales » (Idem, 2010), cette dernière se limitant à la recherche d'une « finalité sociale, sociétale et environnementale, soutenue par les grandes entreprises et les fondations, l'entrepreneuriat social cherche à définir l'entreprise « humaine » », alors qu'économie sociale viserait « l'émancipation de tous, soutenue par le principe de la double qualité et s'appuyant sur des statuts réduisant le pouvoir du capital, l'économie sociale cherche à définir une économie a-capitaliste » (Idem, 2010).

### **3. Renouveler les cadres dirigeants l'économie sociale en attirant les « jeunes talents »**

La « révolution endogène<sup>17</sup> » que les entrepreneurs sociaux appellent de leurs vœux s'inscrit dans une conception du monde social ajustée à celle d'étudiants ou de jeunes diplômés des grandes écoles dont l'adhésion morale à l'esprit du capitalisme [Boltansky et Chiapello, 1999] s'est altéré, en raison de la médiatisation des conséquences sociales et écologiques du capitalisme actionnarial. Se destinant initialement à des postes de cadre supérieur dans des entreprises du secteur privé lucratif, ces étudiants ou jeunes diplômés des grandes écoles ont redéfini leur projet professionnel afin « d'être utiles à la société » et d'exercer un travail « qui a du

---

<sup>17</sup> Une constante du discours recueilli auprès des entrepreneurs sociaux consiste à affirmer que leur action permet de « révolutionner le capitalisme de l'intérieur » en infléchissant les pratiques des agents du secteur privé lucratif.

sens ». Pour eux, l'entrepreneuriat social constitue un espace professionnel attractif car il s'appuie sur une critique partielle et consensuelle de l'économie capitaliste à laquelle ils ont été acculturés et dont ils ne remettent pas en cause les fondements. Cette critique, qui se traduit par des formules incantatoires - il s'agit par exemple de « remettre l'économie au service de l'homme » ou « d'inventer un nouveau compromis social, qui place le citoyen au cœur de l'économie » - manifeste toutes les caractéristiques des « discours sans adversaire » (Juhem, 2001) mobilisés par les organisations humanitaires.

L'entrepreneuriat social constitue ainsi une doctrine d'autant plus ajustée à la conceptions du monde, à l'habitus (Bourdieu, 1980) des étudiants en école de commerce - et donc un espace professionnel d'autant plus désirable - qu'il est présenté comme un espace de (ré)conciliation entre l'économie capitaliste et l'économie sociale - cette dernière étant débarrassée de toute intention critique. C'est ce que signifient les expressions couramment employées par les entrepreneurs sociaux pour qualifier les nouvelles relations qui doivent s'établir entre les institutions qui composent les deux champs : « enrichissement mutuel », « fertilisation croisée », « nouvelles alliances ». L'adhésion morale et idéologique des agents du champ de l'économie « classique » à l'entrepreneuriat social nécessite de passer sous silence les différences - réelles ou supposées - entre les institutions de l'économie sociale, mais également entre les institutions de l'économie sociale et celles du secteur privé lucratif<sup>18</sup>. C'est ici une différence centrale entre les discours des représentants de l'économie sociale et ceux de l'entrepreneuriat social. A l'affirmation des frontières entre économie sociale et économie « classique » par les représentants de l'économie sociale, les entrepreneurs sociaux opposent la nécessité de « s'imprégner des qualités » de l'entreprise<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> L'effacement des spécificités des institutions de l'économie sociale est particulièrement manifeste si l'on prend comme objet l'analyse le travail réalisé par les membres du Mouves pour élaborer un ensemble de critères de définition de l'« entreprise sociale ».

<sup>19</sup> Les propos de Jean Guy Henkel, directeur national des Jardins de Cocagne qui fédèrent 120 chantiers d'insertion et ancien vice-président du MOUVES sont éloquentes : « Il reste à inventer le troisième temps, qui sera celui d'un nouveau social business où chacun saura s'imprégner des qualités de l'autre [L'autre étant les grands groupes capitalistes]. Et dont le développement pourra seul

Il faut souligner ici la proximité sociale entre les étudiants et jeunes diplômés des grandes écoles et les membres du conseil d'administration du Mouves. Ces derniers peuvent être regroupés en deux catégories. La première, minoritaire, est constituée d'individus de plus de cinquante ans, présents dans le champ de l'économie sociale depuis les années 80 ou 90. Formés dans des écoles de travail social, ils sont devenus cadres puis directeurs d'associations dans le champ des politiques d'insertion ou de lutte contre les exclusions. Cette ascension professionnelle s'est effectuée de manière concomitante au développement du secteur associatif (Hély, 2009) et des politiques d'insertion. La seconde catégorie se compose d'individus de moins de quarante ans dont l'activité professionnelle au sein de l'économie sociale date au plus tôt du début des années 2000. Leur arrivée dans le champ de l'économie sociale succède parfois à un court passage en entreprise « classique ». L'homogénéité sociale des individus appartenant à cette seconde catégorie – une vingtaine d'individus, soit les deux tiers du conseil d'administration – est manifeste : tous disposent d'un diplôme universitaire de troisième cycle, onze sont diplômés des grandes écoles, dont dix des écoles de commerce française les plus prestigieuses.

C'est à c'est « jeunes décideurs de demain » formés à la gestion d'entreprises « classiques » que les membres du Mouves entendent s'adresser en intervenant lors de séminaires organisés au sein des grandes écoles et en accueillant des stagiaires au sein de leurs institutions. Le travail mené en vue de « susciter les vocations à l'entrepreneuriat social » est d'autant plus nécessaire que certains entrepreneurs sociaux orientent leur stratégie de recrutement des cadres dirigeants prioritairement sur cette population. J.M.Borello, directeur général du Groupe SOS et ancien président du Mouves, affiche ainsi son ambition d'« attirer les meilleurs », à savoir les jeunes diplômés des grandes écoles, en leur offrant des perspectives d'ascension professionnelle et des niveaux de responsabilités auxquels ils n'auraient pas pu prétendre dans les entreprises privées capitalistes du fait de leur

---

répondre aux enjeux sociaux et écologiques de notre temps. », Jean Guy Henckel, *Dans un Pays de Cocagne*, p120.

courte expérience professionnelle. Le recrutement de jeunes cadres issus des écoles de commerce est d'autant plus impérieux qu'il se justifie par la nécessité de substituer à l'amateurisme qui caractérisait les pratiques des dirigeants de l'ESS des impératifs de « bonne gestion » des « entreprises sociales ».

## **II. RENOUVELER LES PRATIQUES DU MONDE ASSOCIATIF ET SES RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS :**

Afin de prendre la mesure des conséquences du développement du thème de l'« entrepreneuriat social » dans le contexte français, nous allons centrer la suite de notre analyse sur ce qui, pour nous, constitue les deux principales constantes - indissociablement liées - qui caractérisent les discours et les pratiques des entrepreneurs sociaux. La première renvoie aux modalités d'intervention des Pouvoirs publics et aux relations qu'ils entretiennent avec les associations gestionnaires des politiques sociales. La seconde concerne l'importation d'une « dynamique entrepreneuriale » dans le champ associatif.

### **1. « Optimiser » la dépense publique et activer les dépenses sociales**

Pour les membres du Mouves, le rapprochement entre les institutions du champ de l'économie sociale et celles du secteur privé lucratif est d'autant plus impérieux que les sources de financement public semblent se tarir. L'affaiblissement des capacités financières des Pouvoirs publics, qui résulte de « crise de la dette », elle-même produit de la « crise économique et financière » de 2008, impliquerait pour les associations de se tourner vers d'autres sources de financement (fondations d'entreprises, finance solidaire, etc.), mais également d'adopter des pratiques éprouvées par les entreprises privées lucratives et dont il sera question plus bas.

Toutefois, en période de disette budgétaire, les fonctionnaires de l'Etat et des collectivités territoriales doivent eux aussi reconfigurer leurs pratiques afin de passer d'une logique de « subventionneur » et celle « d'investisseur ». A l'Etat providence, exsangue car trop souvent inutilement dispendieux, il s'agit de substituer un « Etat

stratège », soucieux de « rentabiliser » ses dépenses sociales. Les Pouvoirs publics sont enjoins à se livrer à un calcul rationnel leur permettant d' « optimiser » les dépenses sociales en orientant leurs financements vers des « entreprises sociales rentables ». Dans cette perspective, de l'attribution des fonds publics aux opérateurs associatifs dépend l'efficacité de celles-ci, désormais placées en situation de concurrence via la généralisation des appels d'offre. Le précédent mode de relation basé sur le régime de la subvention reconductible est perçu comme vecteur d'immobilisme des pratiques :

*Je trouve cela sain que l'état et les collectivités locales comparent les différents prestataires de services les différents fournisseurs et qu'elles prennent les plus efficaces en termes de coût et de qualité de service. Et c'est comme ça qu'on va gagner un peu d'argent et en économiser. Si toutes les collectivités et l'Etat faisaient plus gaffe, si elles faisaient de vrais appels d'offre, si elles mettaient vraiment leur nez dedans, dans une logique gestionnaire, on gagnerait de l'argent et on rendrait des services de bien meilleure qualité. Je pense qu'il faut en finir avec la subvention. Tu benchmark le truc tu négocies et tu vois ce que ça donne, t'es renouvelé ou t'es viré. Et ce n'est pas parce que t'es l'association du coin qu'il faut que tu te maintiennes dans ta nullité. (Homme, 32 ans, cadre dirigeant au sein d'une « entreprise sociale »)*

Soucieux de démontrer que l'entrepreneuriat social « active les dépenses sociales en améliorant leur efficacité » et permet la réalisation « de précieuses économies », les « entrepreneurs sociaux » participent à la réalisation d'études financées par des institutions publiques ou parapubliques ou des cabinets de conseil. Ainsi, l'« étude d'impact » de « l'action de dix entrepreneurs sociaux » menée par le cabinet de conseil Mc Kinsey<sup>20</sup> illustre clairement la logique qui caractérise le discours des « entrepreneurs sociaux » en direction des Pouvoirs publics. Cette mesure de l'impact repose sur le calcul de la différence entre l'argent public « investi » dans l'« entreprise sociale » et celui collecté dans le cadre de son activité (impôts, etc.) auquel s'ajoutent les « coûts évités pour la collectivité ». L'une des « entreprises

---

<sup>20</sup> McKinsey est l'un de principal cabinet de conseil à l'échelle mondiale. Ses employés travaillent auprès des directions des firmes les plus importantes et des administrations publiques. McKinsey fait parti des cabinets de conseil qui ayant participé à l'élaboration de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

sociales » étudiée est une association gestionnaire de chantiers d'insertion<sup>21</sup>. La différence entre les bénéfices tirés de l'activité de l'association (perception des charges patronales et taxes, allocation chômage évitée) et les subventions versées (contrats aidés d'insertion) permettrait d'« économiser en moyenne 8000 euros par salarié, ce qui représente un R.O.I. [Terme anglais pour *Return On Investment*] moyen de 60% ». Au-delà de l'adoption d'anglicismes caractéristiques du langage des affaires, la méthode de calcul utilisée montre la logique d'activation des dépenses sociales qui constitue un point central des discours des entrepreneurs sociaux. Dans le cadre de l'enquête, il s'agit d'éviter les coûts liés au versement de leurs allocations aux chômeurs (comprises comme des dépenses « passives ») au profit de leur mise au travail sur des emplois précaires via des contrats d'insertion<sup>22</sup>. Sans qu'ils ne l'affirment clairement, les auteurs de l'étude plaident pour l'abandon de la logique assurantielle du système d'indemnisation du chômage.

Le relais des arguments avancés par les tenants de la doxa néolibérale afin de « réinventer l'Etat » [Bèzes, 2009] selon les principes du new public management, éloigne les entrepreneurs sociaux des représentants du monde associatif et de l'économie sociale dont les revendications insistent sur le manque de moyens budgétaires mis à leur disposition et l'instrumentalisation dont ils sont les objets par les Pouvoirs publics. Certains théoriciens et travailleurs du monde associatif pointent les risques de « privatisation de la responsabilité publique » (Laville, 2012) que fait courir une doctrine qui reposerait sur le « désengagement public et la marchandisation des services<sup>23</sup> » sociaux :

*Du coup le discours on ne fait pas chère et on prend du fric dans les grands groupes [...]. Au lieu de se re-questionner sur comment on pourrait faire pour animer des services publiques avec les acteurs de l'ESS. [...] Ces entrepreneurs sociaux, en tout cas en Ile de France, ils sont à*

---

<sup>21</sup> Les chantiers d'insertion (ACI) ont pour objet la mise en situation de travail de chômeurs dits « en difficulté » afin de permettre leur accès ultérieur à l'emploi.

<sup>22</sup> Les contrats signés par les « salariés en insertion » embauchés dans les ACI n'excèdent généralement pas les vingt heures de travail hebdomadaire pour une rémunération au SMIC et une durée comprise entre 6 et 24 mois. Sur la précarisation de la relation salariale par les structures d'insertion, voir notamment l'article de Gérard Mauger : *L'insertion une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail*.

<sup>23</sup> Cette citation et la précédente sont extraites d'un billet écrit par Jean-Louis Laville et disponible sur le blog de l'auteur à l'adresse suivante : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/laville/>



*90% des associatif, ils sont subventionnés. Mais c'est comme si ils n'assumaient pas... [...] Ces gens-là ils ne parlent pas de service public. [...] Le discours il est du côté du dominant comme si c'était réglé il n'y pas d'alternative. C'est Cameron le new public management. On vous donne trois sous et le reste c'est les entreprises. [...] Pour nous, on le rappelle dans nos documents il est hors de question que l'état se désengage il est hors de question de dire que l'état n'a plus d'argent, jamais de la vie ce n'est pas vrai. (Femme, 36 ans, salariée dans une association de promotion de l'ESS)*

## **2. Importer une dynamique entrepreneuriale dans le champ associatif : le cas du Groupe SOS**

Les associations sont désormais contraintes de s'adapter à un nouveau contexte caractérisé par une contraction des financements publics, et un processus de « chalandisation » (Chauvière, 2007) ou de « marchandisation des activités associatives » (Hély, 2009 : 42 ) impulsés notamment par les pouvoirs publics. La raréfaction des financements publics implique pour les associations de relever le « défi [de leur] modèle économique ». Les entrepreneurs sociaux se proposent d'accompagner les dirigeants associatifs dans un processus d'acculturation aux logiques et aux pratiques du secteur privé lucratif. Ce processus repose sur trois dimensions: la mise en place de partenariats avec les entreprises privées lucratives, le développement de la vente de prestations en direction de clients et la mutualisation des fonctions supports « pour faire baisser les coûts, atteindre une taille critique, investir de nouveaux marchés ou appels d'offre ». C'est plus particulièrement sur ce dernier point que nous allons faire porter notre attention.

Les associations accuseraient un retard considérable sur les entreprises privées lucrative dans de nombreux domaines : le droit du travail, la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire, etc. Ainsi, le projet stratégique adopté par les membres du Mouves à la fin de l'année 2010 faisait du « développement d'une culture entrepreneuriale dans l'ESS - notamment dans le monde associatif » l'une des missions de l'association. Les critiques des entrepreneurs sociaux à l'égard du monde associatif portent sur l'inadaptation présumée des modalités d'exercice du pouvoir au sein de l'association. Celui-ci est confié à une assemblée générale ou à

un bureau composé d'administrateurs bénévoles dont l'amateurisme constituerait un obstacle à la professionnalisation du secteur :

*La loi de 1901 est désuète aujourd'hui. Cette séparation entre le politique et technique, la lourdeur du fonctionnement, cette déconnexion entre le fonctionnement associatif et d'autres fonctionnements pas ailleurs. Le modèle associatif tel qu'il est aujourd'hui est néfaste, il y a trois indicateurs merveilleux là dessus : le nombre de crises internes aux associations c'est sidérant, le taux prudhommal de salariés voilà et regarde aussi la typologie des conseils d'administration aujourd'hui. L'avenir n'est pas dans l'associatif, c'est les modes d'entreprendre qu'il faut renouveler ce n'est pas le tissu associatif. (Homme, 36 ans, dirigeant d'une « entreprise sociale »)*

*Il serait temps que le secteur associatif, et plus largement le monde de l'économie sociale et solidaire, s'intéresse un peu plus à ses salariés et à la manière dont ils évoluent, vivent, gagnent leur vie. [...] La loi de 1901 n'est plus adaptée à la gestion des grosses structures. Ces quelques principes sacrés me semblent aujourd'hui désuets, entre autre cette primauté absolue d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale de bénévoles. Il faut imaginer autre chose. (Extrait de l'ouvrage de J. -M. Borello, SOS contre toute attente, Rue de l'échiquier, p12)*

Le Groupe SOS tient lieu de modèle dans la mise en place de ce processus d'acculturation aux modes de gestion des grandes entreprises privées lucratives. Abondamment cité dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social pour son « modèle de réussite », le « Groupe SOS » constitue l'idéal type de l'« entreprise sociale ». Son fondateur, J.M.Borello, également premier président du Mouves, appartient à la première catégorie des membres du conseil d'administration de l'association. Diplômé de la formation d'éducateur spécialisé en 1977, J.M.Borello exerce quelques années ce métier auprès d'adolescents en difficulté puis devient chargé de mission sur des questions de toxicomanie à la mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (MILT). Il sera ensuite responsable de la gestion des établissements commerciaux du groupe Régine<sup>24</sup>. J.M.Borello va s'inspirer de ses expériences professionnelles dans le secteur privé lucratif pour diriger, à partir de 1997, SOS drogue, la première association du Groupe SOS qu'il avait créée en 1984. Bien que la mise en œuvre des politiques sociales françaises

---

<sup>24</sup> Régine est à l'époque une figure illustre du milieu de la nuit parisienne.

repose depuis l'après-guerre sur des structures associatives de taille importante<sup>25</sup>, le groupe SOS surprend par la croissance soudaine de ses effectifs salariés<sup>26</sup> et la rapidité avec laquelle ses dirigeants ont diversifié ses secteurs d'interventions. Pour son fondateur, le « succès » du groupe reposerait sur sa stratégie d'importation de logiques, d'outils et de pratiques caractéristiques des grandes entreprises, parfaitement illustrée par la devise de l'institution, « l'efficacité économique au service de l'intérêt général » :

*Nous avons construit ce groupe sur un principe simple. Nous avons imaginé une grande entreprise dont la holding sera une association, en développant des filiales commerciales, immobilières ... ayant le même régime fiscal que des entreprises classiques. La différence est qu'il n'y a pas d'actionnaires, pas de dividendes, l'ensemble des revenus est utilisé pour se développer, s'améliorer, grandir et innover... Donc, il s'agit d'un dispositif économique classique au service de l'intérêt général. (Extrait de l'interview de J. -M. Borello au journal Sud-Ouest du 03/03/2013)*

La structuration en « groupe » repose sur la mutualisation d'« activités supports <sup>27</sup> » qui permet de réaliser d'importantes économies d'échelle et d'intégrer de nombreuses associations - souvent en difficultés financières - attirées par « l'offre de prestations spécialisées » mises à leur disposition par le biais d'un groupement d'intérêt économique (GIE). Celui-ci met à la disposition des associations et des entreprises qui composent le groupe « une offre de prestations spécialisées dans plusieurs domaines clés : gestion comptable, financière et budgétaire, conseil juridique et en développement des ressources humaines, gestion des contentieux de droit social, centralisation des achats, communication et

---

<sup>25</sup> A titre d'exemple, la Fondation de l'Armée du Salut emploie plus de 2000 salariés et gère plus de 120 établissements et services d'action sociale dans les secteurs du handicap, de la dépendance, de l'hébergement des sans abri, de l'enfance et la jeunesse. L'association la Croix Rouge compte 17 700 salariés dans plus de 550 établissements, Emmaüs, compte plus de 4000 salariés et gère également plusieurs centaines d'établissements.

<sup>26</sup> Début 2009, le groupe SOS comptait 2 700 salariés contre 11.000 aujourd'hui. Les trois associations fondatrices du groupe contrôlent les multiples associations et entreprises qui gèrent 330 établissements couvrant tout le spectre des politiques sanitaires et sociales : centres d'hébergement pour sans abri, crèches, entreprises d'insertion, maisons de retraite, centres d'action éducative et sociale, établissements pour personnes handicapé, hôpital, etc.

<sup>27</sup> On entend par « activités supports » l'ensemble des activités qui ne participe pas directement à la réalisation du service et de l'activité pour lesquels les établissements sont expressément mandatés. Il s'agit notamment des fonctions de gestion des ressources humaines, de comptabilité et de communication.

recherche de financements institutionnels, bancaires ou privés ». Cette structuration garantie au groupe SOS un développement par absorption de structures associatives fragilisées par la mise en œuvre de nouvelles modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics, et notamment le recours aux marchés publics<sup>28</sup>. La structuration en groupe permet également l'obtention de conditions de prêt plus avantageuses auprès des banques et la captation de financements européens - les fonds structurels européens - nécessitant une importante avance de trésorerie. Enfin, la taille importante permet plus d'indépendance vis à vis des financeurs publics dans le choix et la mise en œuvre des activités. Ainsi, M. Borello, « la taille est un avantage » car :

*Elle offre un deuxième atout : l'indépendance. Si elle [l'association] est liée à un ministère, à une thématique spécifique, elle est complètement dépendante d'un financement, d'une orientation budgétaire sur la pratique en question. [...] J'aime à dire que nous avons 150 clients d'égale importance, ce qui nous permet d'envoyer promener n'importe lequel d'entre eux<sup>29</sup>.*

L'emploi du terme « client » pour désigner les pouvoirs publics est symptomatique de l'importation de logiques économiques en ce qu'il assimile à une relation de nature commerciale un prestataire et son client, ce qui est en réalité un rapport de subordination entre une association et une administration qui la mandate, la conventionne et la finance au nom d'une mission d'intérêt général.

## Conclusion :

Le travail de redéfinition de l'économie sociale par les « entrepreneurs sociaux » repose sur la croyance en la capacité de l'entreprise privée lucrative - de ses logiques et de ses outils et des acteurs formés à sa gestion - à constituer une réponse efficace à la résolution de problématiques sociales. Ce faisant, l'activité des « entrepreneurs sociaux » s'inscrit dans un processus de légitimation sociale.

---

<sup>28</sup> La circulaire Fillon du 10 janvier 2010 qui ajuste la législation européenne au plan national favorise le recours par les pouvoirs publics aux marchés publics, dans lesquels les associations deviennent des prestataires de service placés en situation de concurrence.

<sup>29</sup> Jean Marc Borello, *SOS contre toute attente*, Edition de l'échiquier, p38.

visant à renouveler les façades institutionnelles des institutions de l'économie sociale. Cependant, il serait faire erreur que de considérer l'entrepreneuriat social uniquement comme une tendance discursive, un effet de mode sémantique profitant d'une configuration idéologique favorable. Comme les discours de promotion de la « nouvelle entreprise », l'entrepreneuriat social « s'enracine dans des espaces professionnels concrets (le consulting, le lobbying, le management...), des pratiques (l'édition de livres, l'organisation de colloques, la promotion auprès de l'État de nouveaux dispositifs administratifs...) et s'incarnent dans des acteurs sociaux soucieux de se parfaire à des modèles d'accomplissement professionnels » (Bony-Le Goff et Laurens, 2013 : 5). En ce sens, l'activité des entrepreneurs sociaux du Mouves contribue autant à qualifier à postériori les évolutions les politiques sociales, qu'à les réorienter d'une manière durable.

## BIBLIOGRAPHIE

BEZES P. (2009), *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Paris, PUF, coll. « le lien social ».

BONY-LE GOFF I et LAURENS S. (2013), « Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise » : Acteurs, pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle » Introduction, *Sociétés contemporaines*, n°89, p. 5-16.

BORY A et LOCHARD Y. (2009), « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de bataille politique ? », *Sociologies pratiques*, n°1, p. 39-50.

BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*. Paris, Les Editions de Minuit, coll. « le sens commun ».

CHAUVIÈRE M. (2007), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris, La Découverte, coll. « alternatives sociales ».

DARBUS F. (2009), *Pratique et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques*. Paris, EHESS.

DRAPERI J-F. (2010), *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*, Acte1.

GHEZALI T. et SIBILLE H. (2010), *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*. Paris, Grasset.

HELY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris, PUF, coll. « le lien social ».

HELY M et MOULEVRIER P. (2013), *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. Paris, La dispute, coll. « travail et salariat ».

JUHEM P. (2001), « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots*, n°65, p. 9-27.

LAZUECH G. (2009), « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entreprenariat ? », *Formation emploi*, n°95, p. 59-74.

MAUGER G. (2001), « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la destabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, p.5-14.