

**L' « entrepreneuriat social » : la promotion d'une « culture entrepreneuriale » dans l'Economie Sociale et Solidaire ? Pour une approche non réductionniste de l' « entrepreneuriat social »**

**Paul Moutard-Martin – XIXème RIUESS**

L' « entrepreneuriat social » a émergé dans la deuxième moitié des années 2000 en France, porté notamment par des acteurs issus majoritairement de l'ESS et réunis par Hugues Sibille, sous l'égide de l'AVISE, au sein du CODES puis du MOUVES.

Regroupant des directeurs de structures associatives, coopératives, associatives et d'insertion, des représentants de réseaux d'entrepreneurs, des acteurs institutionnels ayant structuré l'accompagnement et le financement de l'économie sociale et l'économie solidaire, ou encore des intellectuels promouvant la nécessité de nouvelles formes d'entreprise, ce mouvement d'acteur s'est structuré autour de quatre propositions centrales : la valorisation de la figure de l'entrepreneur dans l'ESS, la mise en avant de la nécessaire professionnalisation gestionnaire des structures de l'ESS, l'élargissement de l'ESS à certaines entreprises commerciales et la défense de coopérations avec le secteur privé lucratif.

Dans les années 2010, ces propositions de l' « entrepreneuriat social » ont généré des polémiques avec des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, et conduit les chercheurs à interroger la compatibilité de ce mouvement avec les principes de l'ESS (Fraisie et al., 2015 ; Richez-Battesti & Petrella, 2015). L' « entrepreneuriat social » a ainsi pu être associé à l'importation d'une rationalité économique dans l'ESS et réduit à la promotion d'une « culture entrepreneuriale », conçue comme déviante, dans une ESS ancré dans des enjeux sociopolitiques de démocratisation de l'économie (Laville, 2001).

A partir d'un travail socio-historique sur l'émergence du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) en France, et de quarante d'entretiens biographiques réalisés avec des acteurs pionniers ou témoins de ce mouvement, nous souhaiterions proposer plusieurs pistes de réflexion qui mettent en question ce récit stéréotypé qui repose sur une opposition figée entre deux entités réifiées.

A partir de l'étude de l'émergence du MOUVES nous saisissons les raisons d'une interprétation réductionniste de l' « entrepreneuriat social », puis nous soulignerons l'inscription de ce dernier dans l'ESS ainsi que la pluralité des motivations des acteurs impliqués dans la promotion de l' « entrepreneuriat social », avant de conclure en proposant une réflexion sur les rapports qu'entretiennent « entrepreneuriat social » et « Economie Sociale et Solidaire.

## I- De l' « entreprise sociale » à l' « entrepreneuriat social »

En France, l'émergence de l' « entreprise sociale » puis de l' « entrepreneuriat social » est surdéterminée par l'existence de deux courants d'acteurs et de pensée qui traversent le secteur économique non-capitaliste : l'économie sociale et l'économie solidaire. Nous ne reviendrons pas ici sur l'histoire de ces deux courants qui sont cependant au cœur des problématiques qui nous concernent comme nous le verrons plus loin. Dans les années 1990, l' « entreprise sociale » apparaît comme une catégorie qui participe à dépasser le clivage entre ces deux courants, jouant ainsi une fonction « intégratrice » pour des traditions distinctes (Defourny & Nyssens, 2011).

### a) *Les institutions internationales et l' « entreprise sociale »*

La notion d' « entreprise sociale » émerge dans les années 1990 au sein d'institutions internationales pour lesquelles elle a l'intérêt de permettre de désigner à l'échelle européenne et mondiale différentes traditions et acteurs économiques non-lucratif ou à lucrativité limitée. Les « entreprises sociales » apparaissent comme les composantes d'un « tiers-secteur » auquel s'intéresse notamment la Commission Européenne de manière croissante dans un contexte de reconfiguration des politiques publiques européennes et de recherche de notions « intégratrices » pour bâtir un cadre commun facilitant la construction de directives communautaires en direction de ces acteurs, souvent marqués par des spécificités nationales.

On observe ainsi du côté de la Commission Européenne une volonté politique de théoriser, à partir de modèles émergents dans les années 1990, une « entreprise sociale » européenne. Les travaux pionniers autour de l'entreprise sociale sont portés par le réseau pluridisciplinaire EMES, fondé en 1996 autour d'un programme de recherche sur l'Emergence de l'Entreprise Sociale (EMES) en Europe financé par la Commission Européenne et par la Confédération Européenne des Coopératives de Production (CECOP). Les chercheurs du réseau, issus de l'économie, des sciences de gestion ou de la sociologie, vont travailler sur la construction d'un idéal-type de l' « entreprise sociale » européenne, distincte de l'entreprise sociale anglo-saxonne et ancrée dans les spécificités des structures qui émergent alors, avec notamment l'institution de la « coopérative sociale » italienne en 1991 et l'apparition de nouveaux statuts d'entreprises, notamment coopératives, mais également dans le cadre du développement de l'insertion par l'activité économique ou des transformations qui affectent les acteurs associatifs ou coopératifs. Les résultats de cette première étude sont synthétisés dans un ouvrage collectif, *The Emergence of Social Enterprise*, qui paraît en 2001.

Par rapport aux entreprises sociales anglo-saxonnes, les entreprises sociales européennes, à la croisée des secteurs coopératifs et associatifs, se caractérisent par une autonomie vis-à-vis des

pouvoirs publics et des entreprises lucratives (ce qui n'interdit d'avoir recours ni à l'un ni à l'autre, mais au contraire d'hybrider les ressources), une « dynamique participative », une gouvernance non liée au capital et une limitation des possibilités de distribution de bénéfices. Inscrites dans la filiation de l'économie sociale, qui réunit les coopératives, les mutuelles et les associations, elles s'en différencient par leur prise de risque économique (Laville & Nyssens, 2001)

L'OCDE accompagne cette réflexion et s'intéresse, elle aussi, aux modèles d' « entreprises sociales » qui ont émergé tout au long de la décennie en Europe dans le cadre du programme LEED (Local Economic Employment Development) (OCDE, 1999). Ce programme, lancé en 1982, est dédié aux questions de développement économique local et de créations locales d'emploi. Dès 1996, une étude dirigée par Patrice Sauvage mobilise les théoriciens de l'économie solidaire, tels que Jean-Louis Laville ou Guy Roustang, autour de la thématique de l'économie plurielle (OCDE, 1996). En 1999, l'OCDE publie une synthèse sur l' « entreprise sociale » en Europe. Le programme LEED développe initialement diverses thématiques qui ont trait au développement des partenariats locaux entre « les autorités publiques, la société civile et le secteur privé », au soutien à l'entrepreneuriat local et notamment à l'entrepreneuriat des « femmes, des jeunes et des communautés locales », aux politiques visant à attirer l'investissement localement, mais aussi aux questions d'amélioration des compétences des travailleurs peu qualifiés. De fait, l' « entrepreneuriat social » semble opérer une forme de synthèse de ces divers enjeux.

La catégorie « entreprise sociale » émerge ainsi depuis les institutions internationales où elle revêt un sens très large, en lien avec le caractère volontairement « intégrateur » de la notion et le besoin d'englober un grand nombre d'acteurs qui ont émergé dans des contextes différents et qui se caractérisent par leur activité économique autonome, leur gouvernance participative, leur objectif social et leur lucrativité limitée.

b) Un pôle de l' « entrepreneuriat social » situé à la lisière ou dans le secteur privé lucratif

Dans les années 2000, l'ESSEC constitue une institution pionnière de l'entrepreneuriat social en France, avec la création d'une Chaire d'Entrepreneuriat Social dès 2003. C'est notamment autour de la création de la Chaire que commence à émerger la thématique de l' « entrepreneuriat social » dans la presse. Le projet de Chaire d'entrepreneuriat social est monté et expérimenté à partir de 2001, avec le soutien financier de la Fondation de France, avant d'être officiellement lancé en 2003 en partenariat avec la MACIF et la Fondation Deloitte. A l'époque la mise en avant de « l'entrepreneuriat social » est nouvelle en France, et les fondateurs de la Chaire s'inscrivent clairement dans la lignée des programmes des business schools anglo-saxonnes sur le management des organismes non-lucratifs, avec toutefois une véritable connaissance de l'ESS notamment de la part de Thierry

Sibieude, dirigeant associatif (Dhoquois, 2016). De fait, pour ce dernier, la mission de la Chaire consiste ainsi à la fois à « professionnaliser » les acteurs de l'ESS, mais aussi « jeter des passerelles entre le secteur privé et le secteur à but non lucratif ». L'ESSEC sera suivie, dans sa démarche vers l'« entrepreneuriat social » par l'INSEAD, qui lance en 2005 un programme « Social Entrepreneurship ».

A la même période, de nouvelles pratiques émergent dans le secteur privé lucratif qui vont se revendiquer de l'« entrepreneuriat social ». M. Yunus « invente » le micro-crédit au Bangladesh dans les années 1980, la promotion de cette pratique l'amène à promouvoir le « social business » qui va gagner en visibilité lorsque son concepteur reçoit le Prix Nobel de la Paix en 2005. Au même moment, en 2004, un professeur de management, C. K. Prahalad, théorise le Bottom Of the Pyramid, une théorie marketing qui encourage les multinationales à viser le marché des pauvres en concevant et commercialisant des produits adaptés à leurs besoins et à leurs moyens (Prahalad, 2005). Danone s'engage dans le social business dès 2004 avec la création d'un fonds d'investissement, danone.communities (Marchant, 2012).

En 2004, le réseau d'entrepreneurs sociaux américain Ashoka s'implante en France. Fer de lance de la mise en avant des « changemakers », Ashoka sélectionne chaque année quelques entrepreneurs sociaux triés sur le volet qu'il accompagne et finance pour accélérer le développement de leur projet. Visant la professionnalisation et la démultiplication de l'« impact » des « entrepreneurs sociaux », Ashoka promeut également les partenariats entre les acteurs non-lucratifs et le secteur privé.

Toutes ces initiatives vont participer à faire connaître la notion d'« entrepreneuriat social » en France en l'inscrivant dans une approche très inspirée de ses origines anglo-saxonnes, tout en liant fréquemment cette approche au champ de l'ESS qu'il convient de professionnaliser. Pourtant, c'est à travers l'Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE) et depuis l'Economie Sociale et Solidaire que l'« entrepreneuriat social » va véritablement faire mouvement.

c) Du DLA à l'« entrepreneuriat social », l'AVISE à la tête du regroupement des  
"entrepreneurs sociaux"

L'AVISE est fondée en 2002 pour gérer un dispositif visant à professionnaliser les associations sur les questions, notamment, de modèle économique et de gestion des ressources humaines, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), dans le cadre de la fin des « emplois-jeunes ». Cette structure va rapidement se saisir de la notion d'« entrepreneuriat social ».

De fait, le président-fondateur de l'AVISE, Hugues Sibille, va jouer un rôle fondamental pour l'émergence de « l'entrepreneuriat social » en France. Ancien Délégué Interministériel à l'économie sociale, passé par la Caisse des Dépôts, l'intérêt d'Hugues Sibille pour les « entreprises sociales »

n'est pas nouveau. Si en 1998 c'est lui qui fait émerger la notion d' « Economie Sociale et Solidaire » lors des Consultations Régionales de 1999-2000 pour réunifier ces deux mondes derrière une entité commune (Duverger, 2016), il lance en parallèle l'idée d'une mission autour de l'institutionnalisation de l' « entreprise sociale » qui sera confiée à Alain Lipietz par Martine Aubry. Cette démarche, est d'abord circonscrite aux structures d'insertion avant d'être élargie, sous l'impulsion d'Alain Lipietz, à l'ensemble des entreprises « assumant à la fois un caractère de production en vue de la commercialisation et présentant un caractère d'utilité sociale. » (Lipietz, 2002). L'idée d'un statut d'entreprise à but social est finalement abandonnée au cours du rapport profit de la proposition d'un « label d'économie sociale et solidaire », attribuable y compris aux sociétés commerciales, qui ne verra finalement pas le jour.

Dès 2004, l'AVISE édite ainsi un « Guide de l'Entrepreneur Social », rédigé par Valérie Seghers et issu d'une étude commandée par Hugues Sibille pour la Caisse des Dépôts. Au sein de l'AVISE, un pôle « Entreprendre Autrement » est créé pour promouvoir l' « entrepreneuriat social », sous la direction de Christian Valadou et de son adjoint Tarik Ghezali .

En 2006, l'AVISE lance le Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social (CODES) et en assure « l'animation, l'outillage et la valorisation. » Ce think-tank, soutenu par la Fondation du Crédit Coopératif et le Fonds Social Européen, est le précurseur du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) dont il réunit une grande partie des futurs membres fondateurs. On y retrouve des directeurs de structures coopératives (Rémi Roux), d'entreprise adaptée (Hervé Knecht), des mutualistes (Gérard Leseul, Alain Philippe), des représentants de l'économie sociale (Marie-Hélène Gillig du CEGES), ou encore de l'insertion (Claude Alphandéry, Christian Jacquot, Jean-Guy Henckel). Outre ces acteurs de l'ESS, sont présents des représentants d'institutions internationales, comme Antonella Noya de l'OCDE, mais aussi de structures situées à l'intersection du secteur lucratif et de l'ESS telles que Thierry Sibieude de la Chaire ESSEC, Arnaud Mourot d'Ashoka ou encore Patrick Dargent et Marc Saint-Olive du Réseau Entreprendre.

Dans une première note publiée en janvier 2007, le CODES précise son objet. Rassemblant des « *acteurs reconnus du développement de l'entrepreneuriat social* », le CODES est un lieu de « *réflexion, de proposition et d'impulsion* » permettant à l' « entrepreneuriat social » de se faire entendre. En outre, le CODES affirme que l' « entrepreneuriat social » transcende les barrières statutaires propres à l'ESS bien que la majorité de ses membres évolue « *dans le champ de l' « économie sociale » ou de l' « économie solidaire* ». » « Les « entrepreneurs sociaux » sont définis par leur capacité à articuler un « projet économique », une « finalité sociale » et une « gouvernance participative », revendiquant ainsi la définition de l' « entreprise sociale » portée par le réseau EMES (Sibille, 2016). L' «

entrepreneuriat social » est perçu comme un outil facilitant la promotion des initiatives et des modèles portés par les entreprises sociales, favorisant le dialogue avec les entreprises classiques, et permettant d'ouvrir une réflexion sur les transformations qui affectent le « tiers-secteur ».

En 2010 le MOUVES est lancé et se structure autour de différents chantiers. Il s'agit pour lui d'une part de faire entrer la notion d' « entrepreneuriat social » dans le débat et les politiques publiques, et d'identifier plus précisément les « entreprises sociales » par la création d'un label. Ensuite, il faut diffuser un « langage de la preuve » en démontrant en pratique la capacité des entrepreneurs sociaux à améliorer la prise en charge des problématiques dont ils se saisissent. Dans le communiqué de presse annonçant sa création, le MOUVES explique : « *La demande pour une autre économie n'a jamais été aussi forte mais l'offre peine à changer d'échelle : les fonds propres des entreprises sociales sont insuffisants, la culture entrepreneuriale à renforcer, les débouchés commerciaux à élargir.* ».

Rapidement les propositions du MOUVES vont susciter la polémique, qu'elle porte sur les propositions du collectif reprises par le député Vercamer dans son rapport en 2010, ou sur le projet même de l' « entrepreneuriat social », rejeté comme conduisant à une colonisation exogène de l'ESS par des logiques marchandes (Draperi, 2010b). De nombreux travaux vont ainsi interroger les rapports entre « ESS » et « entrepreneuriat social ». Si certains travaux ont souligné les éléments de rupture et de continuité (Fraise et al., 2015; Petrella & Richez-Battesti, 2010), un certain nombre de travaux tendent à durcir l'opposition entre les deux entités (Chabanet & Richard, 2017; Darbus, 2014; Knüsel & Gonin, 2016; Valeau & Boncler, 2012).

Or, si l'émergence de l' « entrepreneuriat social » a pu être considéré comme un « tournant entrepreneurial » (Glémain & Richez-Battesti, 2018) il semble pourtant que cette promotion d'une « culture entrepreneuriale » ne constitue pas entièrement une radicale nouveauté dans l'ESS.

## II- Les promoteurs de l' « entrepreneuriat social » des acteurs inscrits dans l'Economie Sociale et Solidaire aux motivations plurielles

### 1) Des acteurs résolument inscrits dans l'ESS

L'étude des trajectoires des acteurs du MOUVES conduit à souligner l'ancrage des acteurs présents dans l'Economie Sociale et Solidaire. A l'opposé d'une vision commune qui voit dans la reconfiguration opérée par l' « entrepreneuriat social » le triomphe de la colonisation du secteur par des logiques marchandes exogènes l' « entrepreneuriat social » ne peut émerger que parce qu'il est porté par des acteurs de l'ESS qui disposent d'un capital assez important pour être écoutés et relayer leurs propositions au plus haut niveau.

On peut ainsi distinguer quatre grands types d'acteurs à partir de l'étude prosopographique du premier Conseil d'Administration du MOUVES.

*a. Les promoteurs institutionnels de l'ESS*

Un petit nombre de membres du Conseil d'Administration se caractérisent par leurs positions de pouvoir institutionnelles ou par le fait de travailler au sein de structures qui participent à structurer l'Economie Sociale et Solidaire. On y retrouve Claude Alphanféry, Hugues Sibille, Jean-Michel, Lécuyer, Marc Saint Olive, Alain Philippe et Christian Valadou. Plus âgés que la plupart des autres membres du MOUVES, ils se caractérisent par une longue expérience dans diverses instances du secteur.

Claude Alphanféry et Hugues Sibille ont ainsi été au cœur de la structuration de l'ESS, et notamment de sa « professionnalisation » gestionnaire (Cottin-Marx, 2016). Si Claude Alphanféry a participé activement au développement de l'IAE et à son intégration dans les politiques publiques, il a ainsi également été, depuis la Caisse des Dépôts, au cœur du développement du financement du secteur au travers de France Active et de la Société d'Investissements France Active (SIFA) en 1991.

Comme président de la Fondation MACIF, Alain Philippe a quant à lui financé de nombreuses structures de l'économie solidaire, ainsi que les premières initiatives d'« entrepreneuriat social ». Enfin, Christian Valadou, Jean-Michel Lécuyer et Marc Saint Olive sont tous trois passés par des institutions structurantes de l'ESS à des postes importants. Ainsi, Christian Valadou a été directeur opérationnel de l'AVISE, secrétaire général du CNEI et président d'Aquitaine Active, tandis que Marc Saint Olive est passé par la Caisse des Dépôts et a dirigé le Réseau Entreprendre.

Leurs parcours les relient ainsi à Hugues Sibille et à Claude Alphanféry avec qui ils ont souvent pu travailler, prenant parfois la tête d'institutions créées par les deux hommes (SIFA, CNEI, AVISE). Ces institutions ont pour particularité d'avoir généralement traité à la « professionnalisation » et au « financement » des acteurs, donc à la promotion d'instruments de gestion qui situe résolument leurs métiers du côté de la rationalité économique et gestionnaire. En lien avec la Caisse des Dépôts, la SIFA ou l'AVISE, se font ainsi le relais des politiques d'investissement publiques et sont en première ligne pour percevoir les transformations dans leurs logiques, en ce qui concerne par exemple l'encouragement des acteurs non-lucratifs à s'appuyer sur des ressources marchandes et privées.

*b. Les pionniers de l'insertion*

Le deuxième groupe d'acteur est composé de sept patrons d'insertion ou de groupes associatifs : Jean-Guy Henckel du Réseau Cocagne, Christophe Chevalier du Groupe Archer, Pierre Grosset de Juratri, Christian Jacquot de Gare-BTT, André Dupon de Vitamine T, Hervé Knecht de AlterEos et Eric

Pliez du Groupe Aurore et Jean-Marc Borello du Groupe SOS. Nés entre 1953 et 1964, ces acteurs ont tous en commun d'avoir une longue carrière dans le secteur associatif ou dans l'IAE, entamée après des études de travail social. Pionniers, ils sont tous à la tête de véritables groupes de l'ESS qui emploient à chaque fois plusieurs milliers de personnes et assument le développement de logiques managériales.

Lorsqu'ils s'ancrent dans des réseaux, ces acteurs se retrouvent majoritairement du côté du CNEI, connu pour sa promotion d'une IAE économiquement performante. Ce positionnement du côté du pôle « entrepreneurial » de l'IAE n'est pas exclusif. Christophe Chevalier est président du COORACE, une fédération située du côté du pôle « social » de l'insertion (Gérome, 2017) et qui revendique les principes de l'Economie Sociale et Solidaire, tandis que Eric Pliez est trésorier de la FNARS.

#### *c. Les experts de l' « entrepreneuriat social »*

Cinq membres du Conseil d'Administration rentrent dans une catégorie que l'on a dénommé « Expert ». Il s'agit de journalistes, d'universitaires, de consultants, d'analystes qui se caractérisent par leur connaissance du secteur et par des métiers intellectuels. La connaissance de l'ESS et de l' « entrepreneuriat social » est ainsi au cœur de leur activité professionnelle, la plupart d'entre eux ont écrit des livres ou des rapports concernant des sujets connexes à l' « entrepreneuriat social », enseignent ces sujets, où travaillent en tant que consultant sur ces problématiques.

On y retrouve Philippe Frémeaux d'Alternatives Economiques, Sandrine L'Herminier de Positive Impact, Antonella Noya de l'OCDE, Thierry Sibieude de la Chaire ESSEC et Virginie Seghers de Almaviva. Directeur d'Alternatives Economiques, Philippe Frémeaux, s'il a écrit des ouvrages sur l'ESS, possède un profil particulier puisqu'il est également un acteur de l'économie sociale connu pour son rapport critique à un secteur qu'il est loin d'idéaliser.

Les travaux de ces acteurs ont fréquemment eu une influence sur l'émergence de l' « entrepreneuriat social » en France. Ainsi, Antonella Noya a rédigé le rapport de l'OCDE sur « Les Entreprises Sociales » en 1999 et accompagné tout le travail de son organisation sur cette question, Thierry Sibieude a fondé une Chaire pionnière de l'entrepreneuriat social en France et rédigé des cas pour enseigner l' « entrepreneuriat social » ainsi que des essais sur le sujet, Virginie Seghers a rédigé dès 2003 un « Guide de l'entrepreneur social » pour l'AVISE et publié en 2007 le premier livre d'entretien avec des entrepreneurs sociaux. Ainsi, ces « experts » apparaissent comme de véritables intellectuels de l' « entrepreneuriat social ».

#### *d. La deuxième génération d' « entrepreneurs sociaux »*



Enfin, douze membres du conseil d'administration sont à la tête d'entreprises ou de réseaux et partagent des caractéristiques communes. Il s'agit de Rémi Roux d'Ethiquable, de Félicie Domène de la CAE Régate, de François Goudenove de Websourd, d'Emmanuel Kasperski de Replic, de Arnaud Mourot d'Ashoka, de Michel Pernot du Breuil de SENS, de Marie Trellu-Kane d'Unis-Cité, de Thierry Weishaupt d'EUCLID Network, d'Elisabeth Dargent de Main Forte, de Thomas Buffard de Sineo et de Barbara Blin-Barrois d'Okhra. On peut y ajouter Amandine Albizzati, responsable des partenariats institutionnels à la Nef, ainsi que Tarik Ghezali, qui n'est pas formellement membre du CA mais délégué général du MOUVES. On a donc une catégorie composée de quatorze personnes.

Cette catégorie se caractérise ainsi par un profil fort différent des autres entrepreneurs du CA, issu de la génération précédente (nés dans les années 1950) et œuvrant principalement dans l'insertion et dans l'hébergement d'urgence. On ne retrouve aucun travailleur social parmi les « nouveaux » entrepreneurs sociaux, une grande partie d'entre eux a suivi des études dans une grande école et dix membres de la catégorie n'ont pas fait l'ensemble de leur carrière dans l'ESS. En particulier, huit d'entre ont fait une partie importante (plus de 8 ans) de leur carrière dans le secteur privé lucratif à l'image de François Goudenove, ingénieur chez Airbus pendant 15ans, de Barbara Blin-Barrois, consultante en organisation pendant 8ans, de Thierry Wheishaupt, responsable marketing puis directeur opérationnel dans une multinationale d'équipements pétroliers, ou de Rémi Roux qui a travaillé pendant 15ans dans l'industrie agro-alimentaire.

Pour ces cadres supérieurs du secteur privé lucratif, le passage dans l'ESS se fait souvent en prenant la direction de structures ou en créant leur propre entreprise. Ils importent alors dans l'ESS les dispositions et les compétences professionnelles héritées de leur carrière dans le secteur privé lucratif, à laquelle ils ont mis fin à la suite d'une reconversion. D'autres n'ont pas commencé dans le secteur lucratif, en dépit d'études qui les y préparaient, et ont rejoint des postes en lien avec la finance ou la gestion dans l'ESS, comme Emmanuel Kasperski et Patrick Sapy qui ont tous deux commencé par travailler à l'ADIE, dans le micro-crédit. Ici, de jeunes professionnels décident d'investir leurs compétences acquises dans des grandes écoles ou des formations de gestion dans un autre secteur. Tout en travaillant dans l'ESS, leurs métiers situent ces acteurs du côté de la gestion et de la rationalité économique que du « social » à proprement parler, ils forment ainsi un groupe de « nouveaux cadres du social » (Darbus & Lazuech, 2011).

Les profils des différents acteurs du MOUVES permettent ainsi d'éclairer les enjeux de la constitution d'un mouvement de l'« entrepreneuriat social », à partir du constat de l'ancrage de ce mouvement dans l'Economie Sociale et Solidaire.

2) L' « entrepreneuriat social » comme renouvellement du rapport des acteurs de l'ESS à la gestion et au secteur privé lucratif

L'inscription de la grande majorité des acteurs du MOUVES dans l'ESS apparaît de façon évidente dans l'analyse des trajectoires des pionniers de l' « entrepreneuriat social ». La thèse d'une imposition exogène de principes marchands aux acteurs de l'ESS est ainsi difficilement tenable et l'émergence de l' « entrepreneuriat social » doit plutôt être rapprochée de l'évolution du rapport des acteurs à la gestion tout au long des années 1990 puis 2000. Si la tension entre « gestion et projet » et au cœur de nombreuses réflexions sur le secteur à cette période (Laville & Glémain, 2009; Rousseau, 2006) la création d'un mouvement d' « entrepreneurs sociaux » s'explique par la volonté croissante d'un ensemble d'acteurs d'assumer leur dimension gestionnaire et de valoriser leur efficacité économique.

Une telle démarche qui déroge à la traditionnelle « euphémisation » et « dénégation » des enjeux économiques dans le secteur (Coton, 2003; Darbus, 2009) s'éclaire à la lumière des profils spécifiques des acteurs. Qu'ils soient confrontés aux problématiques de financement et de pérennisation des structures du fait de leurs positions institutionnelles, aux prises directes avec les enjeux gestionnaires à la tête de structures majeures du secteur, ou encore qu'ils importent leurs dispositions gestionnaires dans le secteur, tirant leur légitimité de dirigeants d'une expérience de cadre supérieur dans le privé lucratif, tous les acteurs du MOUVES entretiennent un rapport plus ou moins décomplexé aux problématiques économiques.

Les parcours des acteurs et l'histoire de l'économie sociale et de l'économie solidaire témoignent d'ailleurs du fait que cette approche ancrée dans une rationalité gestionnaire assumée n'est pas entièrement nouvelle. Si les « entrepreneurs sociaux » sont tous caractérisés par une expérience assez longue à l'intérieur du secteur de l'ESS, et par une valorisation de l' « entreprendre autrement », l'observation de dynamiques « entrepreneuriales » dans l'ESS existe bien avant que ce mouvement ne soit sur le devant de la scène (Schieb-Bienfait, Charles-Pauvers, & Urbain, 2009), de même que les réflexions sur les tensions inhérentes à ce type de dynamiques (Gianfaldoni, 2004); (Schieb-Bienfait & Urbain, 2004).

De fait en 2006, Guy Neyret souligne l'existence de deux « polarisations » dans l'ESS, l'une d'ordre « économique », l'autre d'ordre « sociopolitique », et note « *une sorte de graduation dans l'articulation entre l'aspect économique et l'aspect social de l'activité d'une organisation d'économie sociale et solidaire* » (Neyret, 2006). Ainsi, si les « entrepreneurs sociaux » s'ancrent clairement du côté d'un pôle « économique », cet ancrage ne remet pas fondamentalement en question leur appartenance à l'ESS. En réalité, la tension entre « économique » et « sociopolitique » est une

constante de l'histoire de l'économie sociale et solidaire. Si l'économie solidaire émerge comme un courant reprochant à l'économie sociale son économisme, ce type de tensions traverse l'histoire de ce courant. Bruno Frère souligne par exemple l'existence de cette polarisation lorsqu'il rappelle la rupture opérée entre les Boutiques de Gestion de la revue *Autrement* et les Cigales de l'ALDEA (Frère, 2006).

Evidemment, ces nuances ne conduisent pas à nier les ruptures entre certaines approches antérieures de l'ESS et celle de l'« entrepreneuriat social ». Ainsi, l'idée d'intégrer certaines entreprises commerciales dans le périmètre du secteur constitue un repoussoir pour de nombreux acteurs, tandis que les coopérations avec le secteur privé lucratif est pointée du doigt comme un danger d'instrumentalisation de l'ESS (Draperi, 2010a).

Pour autant, si l'« entrepreneuriat social » prend à contrepied la revendication d'une altérité radicale des pratiques économiques « sociales et solidaires » (Hély & Moulévrier, 2013), il le fait sur le terrain d'une Economie Sociale et Solidaire qui a *de facto* partie liée à l'« entrepreneuriat » local comme au développement économique territorial, et ce même s'il revendique d'en élargir le périmètre pour y inclure de nouveaux acteurs commerciaux.

Dès la première note du CODES, le MOUVES précise ainsi le rapport qu'entretient l'« entrepreneuriat social » avec l'ESS en ces termes : « En réalité, économies sociale et solidaire d'un côté et entrepreneuriat social de l'autre constituent *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. L'économie sociale et l'économie solidaire incarnent *une vision plus historique, plus politique, plus institutionnelle* ; l'entrepreneuriat social privilégie une *lecture plus empirique, plus pragmatique et plus centrée sur les projets* (et ceux qui les portent). » [Nous soulignons].

De telles remarques conduisent à mettre en question la ligne de démarcation nette tracée entre « entrepreneuriat social » et « économie sociale et solidaire » et à saisir de façon dynamique – comme certains chercheurs ont invité à le faire pour l'« économie sociale » et l'« économie solidaire » en leur temps (Garrabé, Bastide, & Fas, 2002) - les rapports entre ces deux entités. Ce d'autant plus que l'opposition figée entre ces notions repose sur le présupposé d'une préexistence de l'« ESS » à l'« entrepreneuriat social » qui est à relativiser, mais aussi sur un réductionnisme concernant le projet des acteurs qui portent l'« entrepreneuriat social ».

- 3) L'« entrepreneuriat social » comme aspiration à une « Economie Sociale et Solidaire » réellement existante ?

Les entretiens avec les acteurs permettent de mettre en avant d'autres éléments aux fondements de l'engagement en faveur de l' « entrepreneuriat social », et de relativiser l'idée d'une réalité stabilisée de l' « Economie Sociale et Solidaire » au moment de l'émergence de ce mouvement. Si la catégorie « Economie Sociale et Solidaire » commence à émerger à la fin des années 1990 au travers de l'initiative des « Assises Régionales de l'ESS » portée par Hugues Sibille, du rapport Lipietz sur le « tiers-secteur d'utilité sociale », ou encore sous la plume de Jean-Louis Laville cherchant à unifier les deux courants d'acteurs et de pensée (Laville, 2001), son existence est très relative tout au long des années 2000.

Secrétaire d'Etat à l'économie solidaire entre 2000 et 2002, Guy Hascoët n'hésite pas à se décrire fréquemment comme un « Secrétaire d'Etat à l'économie sociale et solidaire », mais sans que son projet de loi-cadre n'aboutisse. Des programmes de recherche issus de la DIES et de la MIRE permettent de défricher le champ de l' « économie sociale et solidaire en Région ». En parallèle, les régions voient certaines Chambres Régionales de l'Economie Sociale ajouter le « S » de solidaire à leur dénomination, et les élections régionales de 2004 apparaître les premiers délégués à l'ESS.

Pour autant, cette émergence est loin de se traduire dans la pratique par un véritable sentiment d'appartenance à la base. En 2002, François Espagne, secrétaire général de la CGSCOP s'interroge dans les colonnes de la RECMA sur la notion d'ESS qu'il trouve difficilement définissable « *autrement que comme l'agrégation circonstancielle de quelques composantes sans autre dénominateur commun que quelques règles d'organisation* » (Espagne, 2002). En 2006, Michel Autès constate dans le cadre d'une recherche régionale sur l'ESS que « *L'économie sociale et solidaire n'est pas un référentiel suffisamment stabilisé pour constituer une identité sociale que l'on peut endosser et revendiquer pour nommer et faire reconnaître la place qu'on occupe au sein des rapports sociaux, politiques et économiques.* » (Autès, 2006). Dans sa thèse réalisée à partir d'un travail réalisé entre 2000 et 2007, Fanny Darbus dresse un constat similaire tout en soulignant les usages différenciés de la catégorie ESS par certains acteurs (Darbus, 2009).

Dans ce cadre, il apparaît que de nombreux acteurs de l' « entrepreneuriat social » soient à la recherche d'un véritable décloisonnement entre les composantes de l'ESS, une notion qui peine à exister autrement que comme une catégorie « politico-administrative » vague (Hély, 2017). Tarik Ghezali, secrétaire général du MOUVES et co-fondateur du Labo de l'ESS, associe ainsi son engagement en faveur de l' « entrepreneuriat social » à la volonté de « refonder l'ESS ». Pour cela, il distingue : « *une logique institutionnelle de représentation, de promotion et défense de modes d'entreprendre spécifiques et d'intérêts communs aux différentes familles (coopératives, associations, mutuelles, IAE, etc.) ; et une logique de mouvement, fondée d'abord sur l'adhésion à un projet*

*politique, sur des pratiques et sur les apports actuels ou potentiels de l'ESS à la société. » (Ghezali, 2011).*

Les « entrepreneurs sociaux » interrogés se caractérisent souvent par leur positionnement à la marge des réseaux traditionnels de l'économie sociale et de l'économie solidaire et se retrouvent ainsi fréquemment dans cette deuxième logique de mouvement, par-delà les appartenances statutaires. Reprochant aux familles de l'ESS leurs tendances corporatistes, et constatant l'absence d'une véritable unité symbolique de l'ESS, ils trouvent dans l'« entrepreneuriat social » l'opportunité d'expérimenter réellement le sentiment d'appartenance à une entité commune, par-delà les segmentations juridiques. La participation au MOUVES est ainsi fréquemment vécue sur le mode de la révélation pour ces acteurs qui ressentent tous une forme de mise à l'écart, tant vis-à-vis des réseaux de l'économie sociale et de l'économie solidaire, que de ceux de l'entrepreneuriat classique :

*« Enfait c'était pas très facile pour nous parce qu'on était pas très acceptés dans l'IAE pas plus qu'on était acceptés dans l'ESS, et enfait de se retrouver à quelques-uns à se dire « ma réflexion elle m'a amené là » et puis on se rend compte que ya un paquet de gens qui ont un peu la même... ça a un côté rassurant. Après on a continué le combat à plusieurs au lieu de le faire tout seul donc y'avait un côté qui était plutôt agréable. »* note ainsi Jean-Guy Henckel, fondateur des Jardins de Cocagne<sup>1</sup>.

En outre, la critique d'une « ESS » en « silos », où derrière les théorisations soulignant leurs points de convergence et par-delà les collaborations économiques ponctuelles, les différentes familles mènent une guerre corporatiste les unes contre les autres, revient très fréquemment. Dans le projet de « Pôle entreprendre autrement » de l'AVISE en 2004, les réflexions suivantes, sous la plume de Christian Valadou, synthétisent bien l'état d'esprit de nombreux acteurs : *« Les logiques corporatistes voire même sectaires des réseaux (davantage au niveau national que local) mais aussi le cloisonnement des initiatives, leur relatif isolement, constituent des paramètres qui caractérisent de manière assez significative le champ des entreprises à vocation sociale. (...) La constitution d'une identité commune, fut-ce t'elle celle des entreprises sociales, n'est, elle non plus, que très marginalement acceptée, les logiques de concurrence ou les différences étant vécues comme plus importantes que les facteurs de cohésion. »*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Entretien réalisé le 7 novembre 2018.

<sup>2</sup> « Approche stratégique. Pour le pôle Entreprendre Autrement », 2004. Archives de l'AVISE.

### III- **Conclusion : penser l'ESS à partir de l' « entrepreneuriat social »**

Nous avons cherché dans cette communication à proposer un certain nombre de réflexions initiales sur les rapports entre « entrepreneuriat social » et « ESS » à partir d'un travail réalisé auprès des fondateurs du MOUVES en France. Contre toute assimilation de l' « entrepreneuriat social » à la pure rationalité managériale, qui tend en retour à réifier l' « ESS » et à en offrir une lecture métaphysique, nous avons cherché à montrer comment l'émergence de l' « entrepreneuriat social » procède de l'ESS même et de ses contradictions.

L'étude de la pluralité des motivations des fondateurs du MOUVES nous a ainsi permis de souligner le caractère ambigu de la notion d' « ESS », qui apparaît au moment de l'émergence de l' « entrepreneuriat social » comme une catégorie scientifique ou « politico-administrative » qui peine à se muer en véritable référentiel à même de permettre de dépasser les oppositions entre groupes d'acteurs.

Evidemment, ces remarques ne présument pas de l'évolution que peut connaître par la suite le mouvement de l' « entrepreneuriat social », et ne visent pas à nier les aspects de rupture contenus dans ce mouvement - dont l'aspiration au décloisonnement dépasse le champ des organisations de l'économie sociale et de l'économie solidaire. En revanche elles visent à éviter tout réductionnisme dans la réflexion sur l' « entrepreneuriat social ».

Il semble en effet qu'à condition de ne réifier aucune de ces entités, l'étude des rapports entre « entrepreneuriat social » et « Economie Sociale et Solidaire » peut contribuer à une redéfinition processuelle et dynamique de l' « Economie Sociale et Solidaire ». Une problématique d'autant plus importante aujourd'hui que les propositions des « entrepreneurs sociaux » ont marqué la loi de 2014 qui a conféré à l'ESS des contours juridiques. Un événement qui invite donc à enrichir les travaux sur l'ESS de perspectives socio-historiques, capables de rendre compte et de suivre les transformations conjointes de l' « entrepreneuriat social » et de l'ESS afin de saisir les spécificités d'un secteur aux frontières mouvantes, traversé par une dialectique de l'utopisme et du réalisme, de l'alternatif et de l'intégré, de l'économique et du social.

### IV- **Bibliographie**

Autès, M. (2006). Les acteurs et les référentiels. In *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte.

Chabanet, D., & Richard, D. (2017). L'entrepreneuriat social : un nouveau paradigme ? *Entreprendre & Innover*, 32(1), 24.

- Coton, C. (2003). « *Economie Solidaire* » Science, engagements et « cadres » de la pensée d'Etat.
- Cottin-Marx, S. (2016). *Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) : quand l'Etat accompagne les associations employeuses*. Université Paris-Est.
- Darbus, F. (2009). *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire*. EHESS.
- Darbus, F. (2014). Entrepreneuriat social de la philanthropie au capitalisme. *Le Magazine de La FNARS*, (8).
- Darbus, F., & Lazuech, G. (2011). Du militant au manager ? Les "nouveaux" cadres de l'économie sociale. *Cadres, Classes Moyennes : Vers l'éclatement ?*, 76–86.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 319, 18–35.
- Dhoquois, A. (2016). *Raconter l'entrepreneuriat social, de l'enseignement à la pratique*. (A. H. Dougier, Ed.).
- Drapéri, J.-F. (2010a). L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 18–40.
- Drapéri, J.-F. (2010b). L'entrepreneuriat social un mouvement inscrit dans le capitalisme.
- Duverger, T. (2016). *L'économie sociale et solidaire: une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours* (Le bord de).
- Espagne, F. (2002). Sur l'économie sociale et solidaire. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (286), 13.
- Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2015). L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ?, (1), 1–15.
- Frère, B. (2006). *L'économie solidaire à l'épreuve de la pratique Contribution à une grammaire sociologique des dispositifs argumentaires*. EHESS.
- Garrabé, M., Bastide, L., & Fas, C. (2002). Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 12–35.
- Gérome, C. (2017). *Les experts de l'insertion*. Université Paris-Est.
- Ghezali, T. (2011). *Pour une refondation de l'économie sociale et solidaire*.
- Gianfaldoni, P. (2004). Utilité sociale versus utilité économique. L'entrepreneuriat en économie

solidaire. *Ecologie & Politique*, 28.

Glémain, P., & Richez-Battesti, N. (2018). De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture. *Marché et Organisations*, 31(1), 13.

Hély, M. (2017). De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques. *Revue Française d'administration Publique*, 163(3), 543.

Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'ESS de l'utopie aux pratiques*. La Dispute.

Knüsel, R., & Gonin, M. (2016). De l'ESS à l'économie de marché, il n'y a qu'un pas (en arrière) !, (May), 31–48.

Laville, J.-L. (2001). Vers une économie sociale et solidaire ? *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (281), 39.

Laville, J.-L., & Glémain, P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise. Towards a theoretical socio-economic approach. In *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 312–332).

Lipietz, A. (2002). *Pour le tiers-secteur: l'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment*. La Documentation française : La Découverte.

Marchant, E. (2012). La dynamique de danone.communities. *Le Journal de l'école de Paris Du Management*, (93), 17–24.

Neyret, G. (2006). *Mise en perspective des recherches*. *Recherches*.

OCDE. (1996). Réconcilier l'économique et le social.

OCDE. (1999). *Social Enterprises*.

Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2010). Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? entre similitudes et divergences..., 3–4.

Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Wharton School Pub.

Richez-Battesti, N., & Petrella, F. (2015). De l'ESS à l'entreprise sociale : Entre rupture et continuité ?, 1–12.

Rousseau, F. (2006). Le militant-gestionnaire : Genèse de l'entrepreneur social. *Gestion*.



Schieb-Bienfait, N., Charles-Pauvers, B., & Urbain, C. (2009). Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action. *Innovations*, 30(2), 13.

Schieb-Bienfait, N., & Urbain, C. (2004). L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? : Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (293), 68.

Sibille, H. (2016). D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions Economiques*, 54, 0-17.

Valeau, P., & Boncler, J. (2012). Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 3(3), 17.