

# **La cause de l'efficacité économique ? Les entrepreneurs sociaux, agents et produits des transformations de l'économie engagée ?**

**Paul Moutard-Martin,  
Doctorant en sociologie à l'Université de Versailles  
Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps**

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction                                                                                       | 4  |
| L'entrepreneuriat social et les transformations gestionnaires de l'économie sociale et solidaire   | 6  |
| La création du Mouvement des entrepreneurs sociaux                                                 | 6  |
| Une première génération de pionniers de l'insertion par l'économique                               | 7  |
| Les années 1970 : l'émergence de « l'insertion par l'économique »                                  | 7  |
| Les années 1980-1990 : tournant gestionnaire et mobilité professionnelle ascendante                | 8  |
| Les années 2000 et l'émergence de l'« entrepreneuriat social »                                     | 10 |
| Une deuxième génération d'entrepreneurs sociaux issue du privé lucratif et de grandes écoles       | 12 |
| Fin des années 1990-2000 : la reconnaissance institutionnelle de l'économie engagée                | 12 |
| Le projet du Mouves : « refonder l'économie sociale et solidaire »                                 | 15 |
| L'entrepreneuriat social, un groupe d'intérêt                                                      | 16 |
| L'entrepreneuriat social, une appropriation identitaire des transformations gestionnaires de l'ESS | 17 |

## Résumé :

À la fin des années 2000, des dirigeants de l'économie sociale et solidaire fondent le Mouvement des entrepreneurs sociaux. Ce groupe d'intérêt entend défendre les « entreprises sociales » et concilier dynamisme entrepreneurial, valorisation de l'efficacité économique et promotion d'entreprises engagées dans la réponse à des problématiques sociales et environnementales. Ce projet va générer la polémique au sein de l'économie sociale et solidaire. Nous mettons ici en lumière les fondements de ce projet et les motivations de ses promoteurs à partir de l'étude des « carrières » d'économie engagée d'une partie de ses fondateurs. Si deux types d'entrepreneurs sociaux se dégagent - un premier composé de travailleurs sociaux en ascension professionnelle et un second de cadres du secteur privé lucratif reconvertis – nous verrons qu'ils convergent dans la construction d'une identité ajustée à leur professionnalité hybride.

**Mots-clés :** gestion, professionnalisation, association, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social, social business, micro-crédit, biographie, entretien biographique, groupe d'intérêt, insertion, politiques d'insertion.

## INTRODUCTION

En 2009, une centaine de dirigeants d'organisations de l'économie sociale solidaire<sup>1</sup> (ESS), affublés de gilets orange, envahissent le Salon des Entrepreneurs pour remettre au ministre chargé de l'Emploi, Laurent Wauquiez, un livre blanc sur le développement de « l'entrepreneuriat social ». Réunis par le Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social, qui promeut cette notion depuis 2006, ces acteurs souhaitent mettre en avant leurs « utopies concrètes combinant esprit d'entreprise et volonté de changer le monde, convictions fortes et ouverture à l'Autre, réussite individuelle et intérêt collectif, capacité de révolte et ancrage dans le réel »<sup>2</sup> et la nécessité de mesures favorisant leur développement. Un an plus tard, ils fondent le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouvés) pour fédérer l'ensemble des initiatives entrepreneuriales caractérisées par leur objectif social et environnemental, leur lucrativité limitée et leur gouvernance participative.

Ancrés dans un secteur dont le périmètre s'étend des associations exerçant une activité économique aux coopératives et aux mutuelles, les fondateurs du Mouvés entendent participer à bâtir une « économie responsable » en fédérant par-delà les frontières statutaires de l'ESS, tout en se démarquant des représentations et pratiques du secteur, jugées archaïques<sup>3</sup>. En effet, affichant une volonté de « réconcilier efficacité économique et intérêt général »<sup>4</sup> et valorisant la rationalité économique et la performance au service d'un objectif « social », les entrepreneurs sociaux déploient une rhétorique gestionnaire<sup>5</sup> pour se distinguer d'une économie sociale et solidaire traditionnellement marquée par diverses formes de dénégation et d'euphémisation de cet enjeu<sup>6</sup>.

Cette dimension économique et entrepreneuriale fortement mise en avant par fondateurs du Mouvés ainsi que leur volonté de collaborer avec les entreprises lucratives va générer la polémique dans le secteur dès la fin des années 2000, conduisant de nombreux acteurs à se positionner en opposition à cette notion et à ses promoteurs<sup>7</sup>. Alors que, depuis les années 1990, les grandes entreprises privées développent des projets de responsabilité sociale de l'entreprise<sup>8</sup> (RSE), une partie des dirigeants et des intellectuels de l'ESS voit l'entrepreneuriat social comme un projet qui tend à dissoudre la frontière entre ces « entreprises de capitaux qui développent des démarches RSE » et les « entreprises de l'économie sociale et solidaire »<sup>9</sup> voire comme un

1. Définie juridiquement en 2014, l'économie sociale et solidaire (ESS) réunit un ensemble d'organisations caractérisées par leur utilité sociale, leur lucrativité limitée et leur gouvernance démocratique. Avant 2014, l'ESS est perçue à travers un prisme statutaire, réunissant l'ensemble des organisations sous statut d'association, de mutuelles et de coopérative, mais la Loi Hamon en élargit en 2014 le périmètre à des entreprises commerciales répondant à un ensemble de critères portant sur le respect des principes de l'ESS mais aussi l'écart des salaires ou la part du résultat dédié à une activité d'utilité sociale.

2. Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social, *Oser maintenant. Développer l'entrepreneuriat social. Le livre blanc*, Paris, AVISE, 2009.

3. Gérome (C.), « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? », *Lien Social et Politiques*, 72, 2014.

4. Mouvés, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général : le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Paris, Rue de l'échiquier, 2012.

5. Boussard (V.), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

6. Voir à ce propos : Coton (C.), « Économie solidaire », science, engagements et « cadres » de la pensée d'Etat, Mémoire de DEA de sociologie, Université Paris VII, 2003 ; Darbus (F.), *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007)*, thèse pour le doctorat de sociologie, EHESS, 2009 ; Hély (M.), Moulévrier (P.), *L'ESS de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, 2013.

7. Duverger (T.), *L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2016.

8. Rubinstein (M.), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue d'économie Industrielle*, 113 (1), 2006.

9. Barbançon (Y.), Cordesse (A.), Dettleux (J.-C.), Henrard (J.), Massot (F.), « Label des entreprises sociales » courrier à Francis Vercamer, 8 mars 2010.

« cheval de Troie »<sup>10</sup> des grandes multinationales. Ces débats, internes au monde de l'économie engagée<sup>11</sup>, sont révélateurs de la rupture symbolique opérée par les promoteurs de l'entrepreneuriat social qui entendent afficher leur appropriation des enjeux économiques et gestionnaires, jusqu'alors perçus comme une dimension indissociable mais hétéronome des projets d'économie sociale et solidaire<sup>12</sup>.

En étudiant les carrières des promoteurs de l'entrepreneuriat social, nous chercherons à montrer que l'émergence de l'entrepreneuriat social est le produit des transformations gestionnaires qui affectent le secteur, et qui conduisent deux générations de dirigeants d'organisations de l'ESS à converger autour de cette notion. À partir de l'étude de leurs dynamiques professionnelles<sup>13</sup> respectives, nous verrons comment deux générations de dirigeants de l'ESS trouvent dans l'entrepreneuriat social un outil de mise en cohérence identitaire de leurs trajectoires et d'appropriation symbolique d'une activité professionnelle marquée par l'injonction potentiellement contradictoire à associer utilité sociale et efficacité économique.

Nous nous appuyons pour ce faire sur 18 entretiens biographiques réalisés auprès de chefs d'entreprises de l'économie sociale et solidaire ayant pris part à la création du Mouves ainsi qu'à son premier conseil d'administration<sup>14</sup>. Après avoir introduit les grandes transformations qui ont affecté l'économie sociale solidaire ces dernières décennies, nous mettrons en lumière l'existence de deux générations d'acteurs qui vont converger dans le projet de promouvoir l'entrepreneuriat social et montrerons comment la création du Mouves vient répondre en partie aux tensions identitaires de ses promoteurs.

10. Draperi (J-F.), « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », Recma, 2010.

11. Nous mobiliserons cette notion « sténographique » afin de désigner le champ des initiatives économiques intégrant une visée sociale, environnementale ou socio-politique, et éviter d'employer d'autres termes au contenu politique et théorique trop connoté : « économie sociale », « économie solidaire », « économie sociale et solidaire », « économie alternative ».

12. Glémain (P.), Laville (J-L.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Paris, Desclée de Brouwer, 2010.

13. Au sens où l'entendent Boussard (V.), Demazière (D.), Milburn (P.) dans *L'injonction au professionnalisme : analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010 lorsqu'ils définissent les dynamiques professionnelles « comme des changements dont l'enjeu est la transformation significative de la définition du travail effectué par une catégorie de travailleurs. »

14. Ces entretiens sont issus d'un travail plus large reposant sur 75 entretiens biographiques dont 38 réalisés avec des dirigeants d'entreprises se revendiquant comme des « entrepreneurs sociaux ».

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET LES TRANSFORMATIONS GESTIONNAIRES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Si la notion d'« économie sociale et solidaire » est fréquemment ramenée à ses racines historiques, qui plongent dans l'économie sociale et les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs qui se développent dès le XIX<sup>e</sup> siècle<sup>15</sup>, elle émerge en tant que telle dans les années 1990. Cette « catégorie administrative »<sup>16</sup> va permettre de réunir des acteurs hétérogènes, en agrégeant aux acteurs de l'économie sociale traditionnels une série d'organisations issues d'une part de l'insertion par l'activité économique, d'autre part de projets se revendiquant de la construction d'une économie alternative, et que des sociologues regroupent derrière le vocable d'« économie solidaire »<sup>17</sup>. Les années 1990 et 2000 sont marquées par des transformations des modes de régulation d'une partie du secteur de l'ESS intégrée aux politiques publiques qui va faire évoluer les modèles de ces organisations. Dans l'Insertion par l'Activité Économique (IAE)<sup>18</sup>, les modes de financement évoluent et la part de ressources marchandes s'accroît, tandis que dans le secteur associatif et médico-social, une régulation concurrentielle s'instaure progressivement et conduit à une concentration des structures et au développement de leurs fonctions d'encadrement ainsi qu'à un poids croissant des enjeux gestionnaires<sup>19</sup>.

Partant du constat de l'émergence d'une économie engagée par-delà les limites de l'ESS, Hugues Sibille et les acteurs qui vont le rejoindre cherchent à regrouper un ensemble d'initiatives économiques engagées, et à favoriser la convergence entre des acteurs de l'ESS en pleine transformation et des acteurs de l'économie lucrative désireux de collaborer avec eux. L'entrepreneuriat social émerge ainsi comme le produit d'un double mouvement de transformations des organisations de l'ESS et de réflexion, dans le secteur privé lucratif, sur les enjeux de développement durable et de RSE.

### 6

#### LA CRÉATION DU MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

À partir de 2006, un Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codés) est impulsé par l'AVISE. Ce groupe de réflexion informel dont la composition évoluera va réunir, *intuitu personae*, une vingtaine d'acteurs cooptés par l'AVISE et issus de réseaux, de financeurs et de structures de l'ESS, mais aussi d'acteurs plus proches du secteur privé lucratif comme Ashoka ou encore la Chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC.

Si l'entrepreneuriat social a pu être perçu et traité comme un corps étranger dans l'Économie sociale et solidaire, dès leur origine, le Codés puis le Mouves vont être portés par des acteurs institutionnels du financement (CDC, Crédit Coopératif, France Active, Fondation MACIF) et de l'accompagnement (AVISE, Réseau Entreprendre) de l'ESS du secteur. Au travers de personnalités telles que Hugues Sibille, ancien dirigeant de la coopérative de conseil TEN puis membre du cabinet de Martine Aubry (1997) et Délégué interministériel à l'économie sociale (1998), ou Claude Alphandéry, haut-fonctionnaire passé par la Caisse des Dépôts, l'appui de ces structures va doter l'entrepreneuriat social d'une légitimité autant que de ressources financières pour se développer en tant que mouvement. Surtout, l'étude des carrières d'économie engagée des entrepreneurs du noyau de fondateurs du Mouves permet de les réinscrire dans l'histoire de l'ESS et de l'économie engagée, en dégageant deux générations d'acteurs<sup>20</sup>.

15. Duverger (T.), *L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2016.

16. Hély (M.), *L'économie sociale et solidaire n'existe pas*, *La Vie des Idées*, février 2008.

17. Sur la construction de « l'économie solidaire » voir notamment Frère (B.), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, 2009.

18. L'IAE désigne un ensemble d'organisations conventionnées par l'Etat qui associent activité économique et suivi social pour permettre à des personnes « exclues » de retrouver un emploi.

19. Heichette (S.), *Le renouvellement de l'encadrement dans le champ social*, *Les Cahiers dynamiques*, 68 (2), 2017.

20. Sur les 33 personnes que compte le Conseil d'Administration, nous nous sommes ainsi concentrés sur 18 « entrepreneurs ». Le reste du CA est composé d'acteurs institutionnels (CDC, AVISE, France Active, OCDE, Chaire de l'ESSEC, Fondation MACIF) et de journalistes-consultants.

## UNE PREMIÈRE GÉNÉRATION DE PIONNIERS DE L'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE

### LES ANNÉES 1970 : L'ÉMERGENCE DE « L'INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE »

En France dans les années 1970, émergent de nouvelles pratiques dans le travail social, adossant celui-ci à une activité économique. Influencée par le contexte de mai 68 et confrontés aux évolutions des publics induites par le retournement de la conjoncture économique, une nouvelle génération d'éducateurs spécialisés, travaillant dans des centres d'hébergement et des clubs de prévention spécialisée, va s'opposer à « l'archaïsme » du travail social et promouvoir le « travail » comme un outil au service de l'insertion<sup>21</sup>. Huit des fondateurs du Mouves s'inscrivent dans cette histoire dans laquelle ils ont souvent joué des rôles de premier plan. Parmi ces huit fondateurs, cinq sont d'anciens éducateurs spécialisés, mais on compte également un psychologue ayant travaillé comme formateur dans un Institut Régional du Travail Social (IRTS), ou encore un diplômé en kinésithérapie qui a fait carrière dans le médico-social. Issus majoritairement des classes populaires, la religion tient une place importante pour six d'entre eux, dont les premiers engagements sont marqués par le militantisme chrétien social de leurs parents mais aussi des rencontres marquantes avec des figures religieuses engagées (aumônier, curé du village). Un enquêté de 65 ans, devenu directeur d'un groupe d'insertion après avoir commencé comme éducateur spécialisé en centre d'hébergement, raconte :

7  
« Un centre d'hébergement au début des années 70 c'est l'arrivée de jeunes éducateurs dans un univers où il n'y en avait pas. [...] Donc rapidement on a vécu ce que pratiquement tous les établissements de France ont vécu, l'arrivée [...] de travailleurs sociaux formés, plutôt jeunes, qui remplaçaient des gros costauds qui avaient fait fonctionner les centres de délinquants et de taulards pendant des années plutôt avec leurs muscles qu'avec leurs têtes. [...] À l'époque on a créé les premières menuiseries parce que dans la petite bande qui était là il y en avait un qui avait été menuisier parmi nous. On s'emmerdait pas avec les business plan à cette époque-là, on a bu une bouteille de Jura et puis on s'est dit on va faire une menuiserie et voilà. Sans connaître rien du tout de l'entreprise on a commencé à bricoler ça, et puis au fur et à mesure des années c'est devenu une PME, , il y a jusqu'à 80-100 personnes qui ont travaillé dedans donc ça faisait déjà... »<sup>22</sup>

Dans les années 1970, les travailleurs sociaux vont ainsi faire émerger les premières entreprises intermédiaires, qui vont progressivement constituer l'insertion par l'activité économique, ou prendre part à des projets connexes dans le domaine du médico-social. Marquée par la « bricole »<sup>23</sup>, la débrouille, la construction « sur le tas » d'activités économiques à vocation d'insertion (atelier de menuiserie, travaux dans le bâtiment, ...) ceux qui ont vécu ce moment racontent le brouillage des frontières de leur travail qui situe d'emblée ces pionniers à la frontière du travail social et de l'activité économique. Cette dernière va prendre une part croissante dans leur activité professionnelle au fur et à mesure de la structuration juridique et gestionnaire de l'activité.

21. Autès (M.), *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999.

22. Entretien avec Michel, 7 novembre 2018.

23. *Ibid.*

## LES ANNÉES 1980-1990 : TOURNANT GESTIONNAIRE ET MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ASCENDANTE

Alors que l'État doit faire face à la question émergente de « l'exclusion », les projets de ces pionniers vont s'insérer dans le champ plus large des politiques « d'insertion » promues par l'État comme une réponse au « chômage des jeunes » et à la « nouvelle pauvreté »<sup>24</sup>. En 1979, la « circulaire 44 » donne une première assise légale aux initiatives portées par ces pionniers, et l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 va faciliter la structuration de ces « expérimentations ». La percée institutionnelle de la gauche permet aux pionniers de l'insertion de trouver des interlocuteurs au niveau de l'État central mais aussi localement. Notamment, Bertrand Schwartz, acteur central de la formation permanente et figure de l'insertion<sup>25</sup>, est fréquemment évoqué comme un modèle et une influence, avec lesquels un certain nombre d'acteurs ont travaillé directement.

Sur fond de valorisation de l'entreprise à l'échelle de la société<sup>26</sup>, les années 1980 sont plus globalement des années de structuration juridique et gestionnaire du secteur. Une dynamique qui ne sera pas l'apanage de la gauche puisque si la première cohabitation de 1986 entraîne un arrêt temporaire des financements de l'IAE et des difficultés pour les structures, la droite au pouvoir va progressivement s'intéresser elle aussi à ces dispositifs<sup>27</sup>. En 1987, Philippe Séguin, ministre des Affaires sociales, membre RPR, va être l'architecte d'une loi sur les « associations intermédiaires », qui mènent une activité dite « d'intérim d'insertion », après avoir accompagné une structure pionnière sur ce terrain en tant que maire d'Épinal et, en 1988, il est à l'origine d'une circulaire « relative à la mise en œuvre d'une procédure de conventionnement d'entreprises au titre « d'entreprises d'insertion »<sup>28</sup>. En 1990, le Rapport Alphanféry commandé par Michel Rocard à Claude Alphanféry, haut-fonctionnaire, directeur d'une société d'études de la Caisse des Dépôts et proche de la deuxième gauche, dresse un état des lieux du secteur de « l'insertion par l'activité économique » et va donner une nouvelle impulsion à sa structuration avec la création du Conseil National de l'IAE (CNIAE) et le déblocage de crédits dédiés à l'insertion par l'économique<sup>29</sup>. En parallèle, depuis la CDC, Claude Alphanféry, prend part à la structuration et au développement d'outils, tels que la Société d'Investissement France Active, investissant dans des crédits bancaires en contrepartie d'un accompagnement des entreprises de l'IAE et contribuant à la mise en place d'instruments de gestion<sup>30</sup>.

Pour les travailleurs sociaux, cette période est marquée par une mobilité professionnelle ascendante à l'issue de laquelle ils prendront la tête des structures dont ils étaient jusqu'alors salariés ou en créeront de nouvelles qu'ils dirigeront<sup>31</sup>. Cette mobilité est alors le corollaire de la « professionnalisation » gestionnaire de leurs activités. Le début de structuration juridique et l'accès à des financements plus réguliers va en effet de pair, du côté des structures, avec une transformation gestionnaire. Le moment « expérimental » était marqué par la participation des travailleurs sociaux à tous les aspects de l'activité (encadrement, production, gestion), une expérience valorisée par les enquêtés comme une période fondatrice. Mais, comme dans les ONG

24. Mauger (G.), Les politiques d'insertion, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 136-137, 2001.

25. Voir le portrait réalisé par Sandrine Nicourd dans *Les engagements au travail dans les politiques socioéducatives*, mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sociologie, Sciences Po Paris, 2019.

26. Cusset (F.), *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*, Paris, La Découverte, 2008.

27. Balzani (B.), *Insertion par l'activité économique et gestion de la précarité : l'exemple du dispositif des associations intermédiaires*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université Nancy 2, 2003.

28. *Ibid.*

29. Gérome (C.), *Les experts de l'insertion*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Est, 2017.

30. *Ibid.*

31. En dehors de l'insertion par l'activité économique, un enquêté va créer une « entreprise adaptée », employant des personnes handicapées, sous statut commercial.



humanitaires qui connaîtront une dynamique similaire<sup>32</sup>, la transition professionnelle passe par une spécialisation des tâches et la concentration progressive des pionniers de l'IAE sur les tâches de structuration et de gestion. Les années 1980 et 1990 vont ainsi constituer un tournant dans leurs carrières, marqué par une implication plus grande dans ces tâches de gestion, mais aussi par un travail de recherche de nouveaux marchés et de collaborations avec les grandes entreprises. Les acteurs de l'IAE voient ainsi la dimension économique de leur activité s'accroître<sup>33</sup>. Une démarche valorisée par les institutions qui voit dans ces expériences un modèle d'entreprise permettant d'apporter une réponse au chômage de masse<sup>34</sup>.

Cette structuration gestionnaire est souvent présentée par les enquêtés comme le produit de contraintes économiques objectives, celles d'assurer la pérennité de l'activité des structures. C'est ainsi que l'association cofondée par un des enquêtés, Michel, dépose le bilan en 1992 avant d'être redressé et d'initier un renouvellement de son modèle. Symboliquement, ce moment se situe à un tournant du projet, marqué par le départ en retraite d'un pionnier de l'ancienne génération avec qui Michel, de quinze ans son cadet, a cofondé la structure et qu'il va donc remplacer en se montrant prêt à assumer la « restructuration » de l'activité :

*« Yà des trucs faut assainir la situation, faut restructurer, il faut... On va pas abandonner le projet social mais un projet social qui se termine dans le mur ya plus de projet social, donc il faut, pour sauver le projet social, il faut restructurer nos activités économiques, les professionnaliser et leur demander... créer une viabilité économique qu'on n'avait pas su créer jusque-là. Voilà. Et donc avec le CA... moi-même prenant la direction à ce moment-là, on va faire ce travail de cadrage. En un an on redresse la boîte, on passe je me souviens de - 700 000 à + 900 000 de résultat. On fait quand même un licenciement, on était montés à 22 personnes à l'époque, on va redescendre à 15. On vire deux trois activités, on maintient l'activité historique qui est le bâtiment, on structure une activité complémentaire qu'on n'avait pas encore bien légalisée qui était la mise à disposition, c'est-à-dire l'intérim, l'insertion, et puis les quatre années suivantes on crée trois activités supplémentaires. On consolide l'intérim, [...] on reprend un atelier de sous-traitance industrielle qu'on développe et on se lance avec une boîte, un spécialiste dans le tri sélectif, on crée un site privé de tri sélectif. »<sup>35</sup>*

Assurer ces tâches de « structuration » passe parfois par une étape de formation à la gestion qui vient compléter l'apprentissage accumulé « sur le tas ». Quatre acteurs vont ainsi se former à la gestion au travers notamment du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement (CAFDES) et de diplômes d'ingénierie sociale ou de gestion. La structuration gestionnaire va également passer par un transfert de compétences au travers de l'embauche ou du détachement de cadres issus du privé lucratif et par l'intégration dans le Conseil d'Administration d'acteurs économiques jouant un rôle de conseil dans le développement de l'activité.

L'ascension à des postes de direction de ces travailleurs sociaux, alliée à la transformation de leurs structures qui vont parfois adopter des statuts d'entreprises commerciales pour faciliter les coopérations avec le secteur privé lucratif, construit une nouvelle configuration professionnelle pour ces pionniers<sup>36</sup>. La dimension économique des structures se renforce, tandis que, répondant aux injonctions gestionnaires de l'État, certaines vont passer sous statut commercial. Une

32. Dauvin (P.), Siméant (J.), *Le travail humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

33. Eme (B.), « Aux frontières de l'économie : politiques et pratiques d'insertion », *Cahiers internationaux de Sociologie*, 103, 1997.

34. Voir l'ouvrage préfacé par Martine Aubry : Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, *L'insertion par l'activité économique : des expériences, des pratiques, des acteurs*, Paris, Syros, 1993.

35. Entretien avec Michel, 9 janvier 2019.

36. Lazuech (G.), Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ?, *Formation Emploi*, 95 (3), 2006.

décision qui mêle contraintes gestionnaires et enjeux symboliques de légitimation économique des activités menées par les structures, fondamentaux pour permettre des collaborations avec les entreprises du secteur privé lucratif<sup>37</sup>.

Une partie des acteurs qui rejoindront le Mouves vont être pionniers dans la mise en œuvre de partenariats avec des entreprises privées lucratives, le recours au mécénat privé ou le développement d'activités marchandes<sup>38</sup>, autant de pratiques encouragées par l'État<sup>39</sup>. Dans ces transformations, l'enjeu économique est indissociable d'un enjeu de reconnaissance symbolique, puisque la « professionnalisation » gestionnaire et le passage sous statut commercial conditionne souvent l'accès à de nouveaux marchés, éventuellement co-traités avec des entreprises privées lucratives. Julien, directeur d'un groupe associatif spécialisé dans la gestion des déchets, adopte par exemple en 1993 un statut commercial, donnant naissance à Tri'tout :

*« En 1993 on a créé une Sarl qu'on a appelé Tri'tout pour pouvoir répondre à des marchés qui étaient mis en place au niveau du département, de la collectivité. [...] On s'est positionnés sur des marchés où au départ on nous a dit : « En tant qu'association vous êtes pas crédibles » donc après on s'est dit on va créer une structure, une petite Sarl avec d'autres structures sociales mais là on nous a dit qu'on était pas crédible non plus. [...] Et donc après j'ai fini par monter, en travaillant avec les professionnels, ça a été un peu la nouveauté, en associant donc une association comme actionnaire majoritaire et trois professionnels du déchet de la récupération qui ont fini par être les trois plus grands groupes – puisqu'à la fin on avait Suez, Cita, Veolia et Derichebourg comme actionnaires. [...] On était un peu les seuls à être passé... à avoir créé une Sarl parce que ça nous permettait, c'était important, [...] c'était aussi une reconnaissance du monde économique qui s'associait à une structure associative. »<sup>40</sup>*

10

Ce choix illustre bien le triple enjeu qui anime la structuration gestionnaire par-delà la nécessité de pérenniser l'activité : l'accès à de nouveaux marchés, la reconnaissance symbolique, et l'ouverture vers des partenariats avec des entreprises classiques<sup>41</sup>. La volonté de nouer ces partenariats s'inscrit dans une volonté de développer des activités qui, à mesure qu'elles s'étendent, ouvrent de nouveaux besoins de financement, pas toujours couverts par les aides publiques existantes, accroissant ainsi *de facto* la dimension « entrepreneuriale » de l'activité.

## LES ANNÉES 2000 ET L'ÉMERGENCE DE L'« ENTREPRENEURIAT SOCIAL »

L'État, qui a impulsé ces transformations gestionnaires en lien avec la mise en place d'une nouvelle gestion publique<sup>42</sup>, va chercher à accompagner les organisations dans l'évolution de leurs modèles. En 2002, l'État et la Caisse des Dépôts (CDC) fondent ainsi l'AVISE pour animer un dispositif de structuration gestionnaire du secteur associatif et contribuer à « construire et

37. Gérome (C.), Le travail social à l'épreuve du marché : l'émergence des entreprises intermédiaires à la fin des années 1970, *Pensée plurielle*, 40 (3), 2015.

38. On retrouve par exemple une grande partie des structures de ces fondateurs du Mouves dans le livre édité par le Ministère du travail cité plus haut.

39. En 1991, un rapport commandé par le Ministère du Travail à Michel Praderie préconise notamment le développement des « entreprises d'insertion avec l'aide de l'Etat et des entreprises » et donnera naissance à un groupe de travail « Entreprises et quartiers », à l'initiative notamment de Martine Aubry, qui auditionnera des projets entrepreneuriaux au service de l'insertion cf. Praderie (M.), *Entreprises et quartiers : l'insertion, c'est aussi notre affaire*, Paris, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 1992.

40. Entretien avec Julien, 17 janvier 2019.

41. Semenowicz (P.), *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Presses universitaires de Rennes, 2017.

42. Bezès (P.), *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française, 1962-2008*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

diffuser une culture de gestion économique adaptée aux projets associatifs »<sup>43</sup> dans la perspective de la pérennisation des emplois-jeunes créés à la fin des années 1990.

Dans le cadre de cette agence, Hugues Sibille va poursuivre son travail sur l'entrepreneuriat social, initié à la Caisse des Dépôts<sup>44</sup>, en réunissant un ensemble d'acteurs autour du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES). La professionnalité des pionniers de l'insertion devenus des dirigeants d'organisations qui exercent une activité plus proche du chef d'entreprise que du travailleur social, correspond totalement à l'aspiration à forger l'économie sociale et solidaire comme un secteur portant des missions « d'intérêt général » sur la base d'une gestion efficace. Cet ancrage dans l'économie et la posture d'« entrepreneur » de ces dirigeants d'organisations est justement revendiquée par les acteurs, qui évoquent souvent, avec fierté, les chiffres de leurs structures (nombre de salariés, de postes d'insertion, budget géré) et le caractère innovant de leurs projets<sup>45</sup>. Cet ancrage économique se construit en opposition aux acteurs perçus comme subventionnés, dépendants et insuffisamment « professionnels », trois caractéristiques qui vont souvent de pair dans le discours des entrepreneurs sociaux<sup>46</sup> dans la continuité du discours porté par les franges les plus entrepreneuriales de l'insertion<sup>47</sup>. Un positionnement qui n'empêche pas les enquêtés de mettre en avant leur distinction avec l'économie traditionnelle, mais qui les rend particulièrement ouverts à l'idée d'un « entrepreneuriat social ».

Les promoteurs de l'entrepreneuriat social vont ainsi trouver dans cette notion une identité qui correspond à leurs trajectoires et à leur professionnalité hybride, tout en permettant de promouvoir une nouvelle norme gestionnaire et professionnelle dans l'économie engagée et en développant un discours à même de répondre aux aspirations de nouvelles générations d'acteurs. Le projet de l'entrepreneuriat social va en effet trouver un écho dans une nouvelle génération d'acteurs, entrés en économie engagée dans les années 1990 et 2000 et dont les trajectoires diffèrent de leurs aînés.

43. Déclaration de Elisabeth Guigou, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, sur la future convention 2002-2004 entre l'État et la CDC dans le cadre du Programme Nouveaux Services Emplois Jeunes, Paris, le 20 novembre 2001.

44. En 2002, Hugues Sibille commande depuis la CDC une étude sur l'« entrepreneuriat social » qui vise à identifier les « entrepreneurs sociaux » en France. Il s'agit alors de donner corps à une notion importée des États-Unis par le biais des *business schools* mais aussi du réseau néo-philanthropique Ashoka, qui s'implante en France au début des années 2000.

45. Cette valorisation des dirigeants de l'insertion comme des entrepreneurs innovants est latente dès les années 1980. Dans un rapport de recherche intitulé *De l'économie sociale à l'économie du social : les entreprises intermédiaires*, Francis Bailleau, sociologue au CNRS, évoque des organisations qui « s'appuient non pas sur des équipes mais sur un homme isolé qui veut remplir son mandat de travailleur social d'une manière qu'il estime plus efficace [...] ces entreprises reposent toutes sur un homme motivé qui s'est lancé à l'aventure. »

46. Gérome (C.), *L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ?*, *Lien Social et Politique*, 72, 2014.

47. Gérome (C.), *Les experts de l'insertion*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université Paris-Est, 2017.

## UNE DEUXIÈME GÉNÉRATION D'ENTREPRENEURS SOCIAUX ISSUE DU PRIVÉ LUCRATIF ET DE GRANDES ÉCOLES

La fin des années 1990 et les années 2000 voient arriver une nouvelle génération de cadres et de dirigeants dans l'économie sociale et solidaire dans un contexte marqué par la structuration gestionnaire et juridique du secteur<sup>48</sup>. Une partie des fondateurs du Mouves est représentative de cette nouvelle génération, dont les caractéristiques diffèrent largement de celles de leurs aînés. Si la première génération d'entrepreneurs sociaux était majoritairement issue de milieux ouvriers ou de classes moyennes, composée en une écrasante majorité d'hommes, la deuxième est plus diversifiée en termes de genre et issue de familles des classes moyennes ou supérieures, généralement employées dans la fonction publique ou exerçant des professions libérales. Parmi les dix enquêtés<sup>49</sup>, trois femmes et sept hommes, on trouve quatre enfants de fonctionnaires (professeurs, fonctionnaires des Assedics, infirmiers), un fils de salariés du secteur associatif, trois de professions libérales dans la santé (pharmacien, cardiologue, kinésithérapeute), une fille d'ouvrier et une fille de maraîcher.

Cette nouvelle génération se distingue ensuite par son niveau d'études. Les enquêtés apparaissent en effet très diplômés avec huit des acteurs qui possèdent un diplôme de deuxième cycle d'une grande école, de commerce (ESSEC, ESC Lille), d'ingénieur (Supélec, UTC Compiègne) ou d'un Institut d'Études Politiques (Lyon, Grenoble, Aix). Au cours de leurs études, les enquêtés vont ainsi être socialisés de façon précoce aux enjeux de gestion, et acquérir des compétences qu'ils choisiront d'investir dans des activités économiques associées à « l'intérêt général ». Cette inclination pour l'économie engagée est fréquemment rapprochée par les enquêtés de leur socialisation primaire, associée par exemple aux valeurs professionnelles attachées aux métiers de leurs parents mais aussi à la religion et à une pratique telle que le scoutisme qu'évoquent plusieurs enquêtés. Des engagements que certains concrétisent au cours de leurs études dans le cadre de missions humanitaires mais aussi, pour les hommes, dans le choix d'un service militaire réalisé « en coopération » ou en service civil dans des structures associatives. Mais l'étude de leurs trajectoires permet de faire ressortir plus précisément les conditions de leur entrée dans l'économie engagée.

12

### FIN DES ANNÉES 1990-2000 : LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE DE L'ÉCONOMIE ENGAGÉE

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, l'économie engagée accède à une reconnaissance de plus en plus large. À la fin des années 1990, la notion d'« économie sociale et solidaire » commence à émerger, dessinant les contours d'un secteur réunissant les acteurs de l'économie sociale traditionnelle (coopératives, mutuelles, associations) et les acteurs de l'économie dite « solidaire »<sup>50</sup>. Le gouvernement de la gauche plurielle va promouvoir ces entreprises comme une réponse à la crise économique, dans la continuité des politiques d'insertion nées dans les années 1980. En 1997, le programme « Nouveaux services – emplois jeunes » impulsé par Martine Aubry va ainsi créer des centaines de milliers d'emplois subventionnés dans des associations. En 1998, un rapport sur « l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale » est confié à Alain Lipietz qui dresse un tableau du secteur et de ses enjeux, et des Consultations régionales de l'ESS sont organisées sous la houlette de Hugues Sibille la même

48. Darbus (F.), Lazuech (G.), « Du militant au manager ? Les « nouveaux » cadres de l'économie sociale » in Bouffartigue (P.), Gadéa (C.), Pochic (S.), dir, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, 2011.

49. On compte au total onze acteurs qui s'inscrivent dans cette catégorie, nous avons pu en rencontrer dix.

50. Duverger (T.), *L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2016.

année<sup>51</sup>. En 2001, la nomination d'un Secrétaire d'État à l'économie solidaire marque une étape supplémentaire dans la reconnaissance du secteur, et si le retour de la droite au pouvoir en 2002 signe l'abandon d'un projet de loi sur le secteur, les années 2000 vont voir émerger des élus en charge de l'économie sociale en solidaire dans des villes et des conseils régionaux<sup>52</sup>. Cette institutionnalisation progressive de « l'ESS » va de pair avec la concentration de ses structures, liée notamment au double-effet des régulations concurrentielles (appels d'offre pour les structures associatives du médico-social) et marchandes (entreprises d'insertion) sur le secteur<sup>53</sup>.

Ce moment d'institutionnalisation progressive, et la visibilité croissante de ces organisations, explique l'existence, à l'intérieur même de cette nouvelle « génération » d'acteurs, de deux types de parcours qui recouvrent deux « sous-génération ». Le premier type de parcours est marqué par l'arrivée dans l'économie engagée à l'issue d'une « reconversion » et correspond globalement aux enquêtés les plus âgés, nés entre 1963 et 1969, qui arrivent sur le marché du travail dans les années 1980-1990 et rejoignent l'économie engagée à la fin des années 1990. Le deuxième type de parcours correspond aux enquêtés les plus jeunes, qui vont débiter leur vie professionnelle directement dans l'économie engagée, après des études qu'ils terminent à la fin des années 1990 ou dans les années 2000.

Les enquêtés « reconvertis » font partie des membres de la deuxième génération dont les parents ne sont ni fonctionnaires ni salariés du secteur associatif. Une fois diplômés, tous rejoignent des entreprises sur la base d'opportunités professionnelles, de façon déliée de toute réflexion sur l'engagement, à l'exception d'un enquêté qui choisit la banque commerciale pour se former dans l'optique de travailler dans la finance solidaire après avoir réalisé un service civil à l'ADIE, une institution de micro-crédit alors très récemment créée. Cadres supérieurs ou consultants dans des entreprises privées, les enquêtés se plaisent dans leurs métiers, et revendiquent ces expériences. Le choix de rejoindre l'ESS fait ainsi moins suite à un rejet du secteur privé lucratif, qu'à une opportunité professionnelle engagée que les acteurs décident de saisir, ou à une volonté d'entreprendre qui trouve dans l'économie engagée une opportunité de se réaliser. Après une expérience de cinq ans dans une entreprise privée de produits biologiques, Sylvain, passé par l'industrie musicale et le marketing dans l'agro-alimentaire, va ainsi monter une coopérative de commerce équitable en 2002, avec deux amis rencontrés en école de commerce :

*« Moi je négociais avec la grande distribution, c'est là où j'ai appris à faire. Donc j'ai appris à faire du commercial de terrain dans l'agro-alimentaire, là chez Bio Naturel je négociais les parts distributeurs et puis je négociais avec la grande distribution, donc c'est là que j'ai appris ce métier de compte-clés qui est toujours mon métier aujourd'hui – et là je me dis que ça n'avait pas de sens pour moi de parler que d'argent, de marges, on parlait même plus de produits, de trucs comme ça, j'avais envie de trouver un truc qui avait du sens, et j'avais vu ces produits du commerce équitable dans les magasins bio, je voyais que ça allait arriver en grande distribution comme les produits bio, y'avait pas de marque qui existait et je me suis dit « tiens y'aurait un truc à faire ». »<sup>54</sup>*

L'entrée dans ce secteur est donc moins conçue comme une démarche militante que comme une opportunité professionnelle d'associer travail et engagement. Si la recherche de « sens » peut être évoquée en entretien, et reliée à un goût de l'intérêt général lié à des « valeurs » familiales, elle n'est en revanche jamais associée à un rejet de l'expérience dans le privé lucratif, ce qui distingue ces acteurs des promoteurs post-soixante-huitards de « l'économie alternative ». Au moment de leur

51. Ibid.

52. Ibid.

53. Voir par exemple Cottin-Marx (S.), Hély (M.), Jeannot (G.), Simonet (M.), La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements, *Revue française d'administration publique*, 163 (3), 2017.

54. Entretien avec Sylvain, 30 janvier 2019.

reconversion dans l'économie engagée, les enquêtés apparaissent ainsi centralement comme à la recherche d'une évolution de leur carrière, à laquelle le secteur de l'économie engagée, qui se structure, ouvrant des perspectives entrepreneuriales ou recrutant pour répondre à la demande d'encadrement du secteur, va répondre. Pour autant, dans les entretiens, le choix d'un travail « engagé » est présenté *a posteriori* comme une réponse à une forme d'incomplétude de leurs expériences professionnelles passées. « Je m'étais dit, un jour, j'avais envie de faire quelque chose pour les autres, je savais pas quoi, je me disais : un jour je ferai un association, un machin, un truc – pour les vieux, pour les handicapés (...) » explique par exemple Sylvain<sup>55</sup>. La recherche de « sens » est ainsi fréquemment évoquée, et les entrepreneurs sociaux présentent leur entrée en économie engagée comme la réactivation de dispositions à l'engagement mises sous silence jusqu'alors.

Les enquêtes de la deuxième sous-génération, nés entre 1970 et 1981, s'engagent quant à eux directement à la fin de leurs études, en créant leur propre structure ou en devenant salarié d'une organisation de l'économie engagée. Pour ces enquêtés, le choix de l'économie engagée se fait donc de façon précoce. Il est fréquemment associé à la volonté de dépasser le sentiment de décalage ressenti par rapport aux aspirations majoritaires qui s'expriment dans les grandes écoles où ils étudient, en créant dès la fin de leurs études leurs propres structures ou en rejoignant une entreprise de l'économie engagée. Leurs trajectoires sont souvent marquées par un clivage entre les valeurs de gauche de leurs familles de fonctionnaires ou de salariés d'associations, et leurs aspirations professionnelles qui voit dans l'entreprise une perspective plus attrayante que la fonction publique, aspirations modelées par ailleurs par leurs études dans des grandes écoles. Martin, issu d'une famille de fonctionnaires et fondateur d'une antenne locale d'une organisation de micro-crédit puis d'une société coopérative d'intérêt collectif dans le domaine de la création d'entreprises évoque ainsi son attrait pour l'entreprise et son rapport à la fonction publique :

*« Mes parents travaillaient dans le domaine de l'emploi, mon père était directeur des Assédics du Pas-de-Calais, ma mère également travaillait aux Assédics, mon grand-père était syndicaliste. [...] J'avais comme choix soit la physique, puisque la physique me plaisait beaucoup, mais prof de physique, j'avais plusieurs oncles profs de physique et qui m'ont dit : « Ce n'est pas pour toi, tu vas te faire chier au bout de trois quatre ans » et je pense qu'ils avaient raison. Et deuxième choix : j'étais intéressé par la gestion et le développement d'entreprises. C'est quelque chose qui m'interpelait. Et donc j'ai pris cette voix. Et donc j'ai fait une prépa HEC, après une école de commerce et un troisième siècle en gestion d'entreprise au sein de Sup de Co Lille. [...] J'avais pas du tout envie de rentrer dans l'administration, ça me parlait pas du tout. Qui plus est en plus reproduire un peu le parcours de mon père ça me... [...]. En tout état de cause, c'est vraiment l'entreprise privé qui m'intéressait. [...] C'était pas la grande entreprise qui m'intéressait. Ce qui me plaisait, ce que j'imaginai c'était effectivement développe, monter, travailler dans l'entreprise, développer des entreprises, voilà, créer, développer, imaginer, monter des boîtes. Voilà, c'est ça qui me... Déjà à l'époque, voilà, je me disais, voilà ça ça me parle : de développer un projet de développement. Je savais pas encore trop quoi mais voilà tout ça c'était un peu vague encore. »<sup>56</sup>*

Héritiers de « valeurs » familiales associées à « l'ouverture », « l'intérêt général », l'économie engagée apparaît alors comme un moyen de concilier ces deux aspects dans un projet professionnel à la hauteur de leurs qualifications. Dans le même temps, en rejoignant des projets d'économie sociale et solidaire sur la base d'opportunités professionnelles ou pour entreprendre, les enquêtés de la deuxième génération y importent leur rapport à l'économie et à la gestion qui vient répondre aux enjeux gestionnaires croissants des organisations du secteur.

55. *Ibid.*

56. Entretien avec Martin, 25 avril 2019.

## LE PROJET DU MOUVES : « REFONDER L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE »

Si les enquêtés de la deuxième génération rejoignent un secteur qui s'est structuré sur le plan gestionnaire, ils vont poursuivre cette dynamique et favoriser l'adoption et l'approfondissement de logiques et de méthodes issues du secteur privé marchand. Cette dimension apparaît clairement dans le fait que toute une partie des enquêtés raconte avoir fait face à ce qu'ils perçoivent comme des « archaïsmes » et qu'ils vont chercher à dépasser. Dans le secteur associatif culturel, le commerce équitable, l'insertion ou la finance solidaire la nouvelle génération défend des pratiques issues directement de leur expérience dans le privé ou de leur formation à la gestion, qui vont parfois apparaître comme déviantes. Dans le commerce équitable, CommEthik, la coopérative de commerce équitable de Sylvain T., choisit par exemple de vendre ses produits au travers des canaux de la grande distribution, rompant ainsi avec toute une frange du Commerce Équitable « militante » qui s'y refuse.

Dans l'insertion ou l'associatif, le développement d'activités marchandes ou de partenariats avec le privé lucratif, et le rapport décomplexé à ces pratiques, est parfois mal reçu par d'autres acteurs. Diplômée d'un IEP de province, Juliette a été consultante en organisation pendant huit ans puis cadre supérieure dans un groupe d'immobilier. Avec son compagnon elle décide de créer une coopérative culturelle :

« On a été guidés par le fait d'équilibrer la nécessité de développer économiquement quelque chose, et de ne pas en tirer un profit privé [...]. C'est comme ça qu'on a développé cette association qui était une association qui était en fait une entreprise sous statut associatif, qui était vraiment structurée comme une entreprise, mais sous statut associatif et à but non-lucratif, mais qui était fiscalisée, qui était organisée comme nous on savait faire. [...] C'est ce qui a fait pendant les dix premières années on n'était absolument pas intégrés au réseau associatif par exemple. On était pas du tout intégré au réseau associatif parce qu'on était... nous on était forcément des gens qui étaient un peu pollués étant donné qu'on faisait de l'économie, et qu'effectivement on n'avait pas de complexe avec ça. »<sup>57</sup>

Alors même que les pratiques de ce type préexistent à l'arrivée de ces acteurs, comme on l'a vu en étudiant la première génération d'entrepreneurs sociaux, elles continuent de générer de la tension dans le secteur. Au point que les acteurs qui créent de nouvelles structures ont souvent tendance à se tenir en dehors des réseaux existants, perçus comme conservateurs. Diplômé en Droit, Etienne crée une franchise d'une entreprise d'insertion à la fin de ses études. Il raconte sa difficulté à se retrouver dans les réseaux d'acteurs existants :

« Je pouvais pas entrer dans les réseaux l'ESS en dehors de la Fédération des Entreprises d'Insertion – mais qui eux à l'époque étaient pas considéré d'ailleurs comme de l'ESS. Et à l'inverse bah au MEDEF, à la CGPME j'étais pas à l'aise du tout, c'était pas des gens avec qui j'avais des valeurs très communes quoi. Voilà et donc c'est là où quand le Mouves est arrivé moi ça a été une bouffée d'air énorme en 2010, c'est pour ça que très rapidement j'étais à fond dans ce secteur quoi. »<sup>58</sup>

A contrario, les enquêtés racontent, fréquemment sur le mode de la révélation, comment le projet du Mouves va constituer un lieu de rencontre avec des pairs plus âgés, en phase avec leurs préoccupations et désireux de transformer le cadre de l'économie sociale et solidaire en ce sens.

57. Entretien avec Juliette, 6 février 2019.

58. Entretien avec Etienne, 20 décembre 2018.

## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UN GROUPE D'INTÉRÊT

Théorisé par deux personnalités incarnant à leur façon les deux générations d'acteurs, Hugues Sibille et Tarik Ghezali, respectivement premier président et secrétaire général de l'organisation, le projet du Mouves s'oppose à la fois à un capitalisme financiarisé et ses « actionnaires focalisés sur la rentabilité » et aux organisations de l'économie engagée jugées insuffisamment professionnelle<sup>59</sup>. Il reconfigure ainsi symboliquement le discours autour de la troisième voie entre État et marché qui caractérisait historiquement l'économie sociale et solidaire<sup>60</sup>, en opposant d'un côté les excès d'une partie du système capitaliste incarnés par la finance dans le sillage de la crise de 2008 de l'autre les limites d'une ESS incapables d'être une alternative faute de démontrer son efficacité gestionnaire et économique.

Ce projet va de pair avec un lobbying en faveur du « décloisonnement » de l'économie sociale et solidaire et de l'intégration en son sein de sociétés commerciales, de la mise en place et du financement de dispositifs permettant d'accompagner les organisations dans leur croissance (« passage à l'échelle »), ou encore de la reconnaissance de l'« innovation sociale » et la possibilité pour les organisations qui s'en réclament d'accéder à certains financements au même titre que l'innovation technologique<sup>61</sup>.

L'engagement ce projet va permettre aux deux générations d'entrepreneurs sociaux de converger autour de la défense d'une vision commune de l'économie engagée. Une vision qui permet d'intégrer l'injonction à l'efficacité gestionnaire et économique en son cœur, d'assumer la volonté de nouer des partenariats avec les acteurs de l'économie dominante, tout en conservant un objectif de transformation sociale. Loin d'être une rupture dans leurs carrières d'économie engagée, l'entrepreneuriat social apparaît alors comme la traduction, dans un discours et un projet collectif de transformations profondes du secteur et de la volonté d'un ensemble d'acteurs de « refonder » l'économie sociale et solidaire sur ces bases.

Le Mouves peut ainsi être analysé comme un groupe d'intérêt<sup>62</sup>. En reconfigurant les principes de division à l'œuvre dans l'ESS, il contribue à produire un intérêt commun à un ensemble d'acteurs hétérogènes caractérisés par la proximité de leurs activités, inscrites dans un pôle entrepreneurial de l'ESS. La notion de groupe d'intérêt n'implique pas que le Mouves se limiterait à la défense d'intérêts matériels et de revendications propres aux entrepreneurs sociaux, mais intègre également la dimension « politique » du travail de délimitation qui sera au cœur des polémiques en tant qu'il produit un nouvel espace économique à l'intersection de l'économie lucrative et de l'économie sociale et solidaire.

59. Alphandéry (C.), Ghezali (T.), Sibille (H.), « Les voies d'une autre économie », *Politis*, hors-série, 2011.

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

61. Mouves, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général : le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Paris, Rue de l'échiquier, 2012.

62. Offerlé (M.), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994.



## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UNE APPROPRIATION IDENTITAIRE DES TRANSFORMATIONS GESTIONNAIRES DE L'ESS

L'étude des carrières d'économie engagée de deux générations d'acteurs de l'économie engagée qui ont promu l'entrepreneuriat social permet de comprendre la convergence d'acteurs hétérogènes dans un projet commun aux contours *a priori* contradictoires. Celui-ci, bâti autour du Mouves, apparaît alors indissociablement comme un outil de mise en cohérence identitaire<sup>63</sup>, permettant de répondre aux désajustements entre les pratiques des acteurs, leurs trajectoires et les formes d'identités collectives proposées par les organisations et réseaux de l'économie engagée existants, ainsi que comme un projet de transformation gestionnaire du secteur.

Un projet d'autant plus efficace et capable de s'imposer qu'il s'ancre dans les caractéristiques sociales d'un ensemble d'acteurs dont les trajectoires, à la frontière de plusieurs mondes, sont au principe de tensions avec le cadre existant de l'ESS. La nature plurielle du processus et sa modalité, la construction d'une organisation vectrice d'une identité et d'un projet collectif, permet alors d'enrichir la réflexion sur « l'hégémonie de la gestion »<sup>64</sup> et plus spécifiquement sur les processus de professionnalisation gestionnaire et de « marchandisation » souvent décrits dans l'ESS<sup>65</sup>, en mettant en lumière leur dimension symbolique et la façon dont des acteurs s'approprient les normes de gestion.

63. Dubar (C.), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.

64. Boussard (V.), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

65. Chauvière (M.), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, 2010.

## ***Philanthropy and Social Sciences Program***

The Philanthropy and Social Sciences Program is a research program of the CRESP-PA-LabTop (UMR 7217, CNRS, Paris 8, Paris Nanterre) lab. It aims to promote and structure research on philanthropy. It is supported by the Fondation de France, the Fondation Caritas France, the Fondation Daniel et Nina Carasso and the Philab in Montréal, Québec. PSSP is co-directed by Nicolas Duvoux and Rémi Guillem (Paris 8, Sciences Po, PSSP).

### **AUTHORS**

#### ***Paul Moutard-Martin***

Doctorant en sociologie à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps

#### **Chief editor of the working paper series :**

Nicolas Duvoux

#### **Editor of the nonprofit series :**

Matthieu Hély (UVSQ, Printemps)