

*Institut Catholique de Paris - Faculté de Sciences Sociales et Économiques*  
*Mémoire de Master 2 Economie Solidaire et Logique de Marché*



## **De l'entrepreneuriat social au service de valeurs associatives : une écologie sociale est-elle possible ?**

*Eléna POULAIN*

*Mémoire dirigé par Augustin GILLE*

Soutenu le 26 août 2019



## Remerciements

En premier lieu, je remercie mes parents qui n'ont cessé de soutenir ma décision de reprendre des études, et en particulier ma mère qui, un jour de janvier 2018, m'a dit : "je crois que ce Master est fait pour toi". Je remercie également mes frères et Marie qui s'impatientsaient de recevoir mes *newsletters* plus ou moins exhaustives et relatant les aventures de cette année marquante. Votre soutien à tous les cinq fut particulièrement précieux pendant ces semaines de rédaction du mémoire.

Un grand merci à Catherine et Jean-Paul, qui m'ont permis, avec beaucoup de bienveillance et de générosité, de travailler dans d'excellentes conditions lors de la rédaction de la seconde partie du mémoire, partie la plus périlleuse, selon moi.

Je remercie aussi Déborah qui a révisé ce mémoire avec beaucoup de délicatesse et d'enthousiasme. Merci également à toutes les personnes qui m'ont écouté parler de ce sujet avec parfois beaucoup d'entrains et d'autres fois quelques incertitudes. Votre intérêt n'a fait que me conforter dans ce choix de sujet.

Merci à Elena Lasida, directrice du Master II Economie Solidaire et Logique de Marché pour sa disponibilité et son énergie fédératrice.

Et enfin, un immense merci à Augustin Gille, directeur de ce mémoire, qui a non seulement eu la patience de m'avoir comme étudiante pendant ce travail de recherches, mais qui a également été d'une grande écoute et d'une grande disponibilité pendant mon stage auprès de l'association ESPERER 95.

## Liste des abréviations

**ACSC** - Association des Cités du Secours Catholique

**COMEX** - Comité Exécutif

**CR CRESS** - Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire

**ESS** - Economie sociale et solidaire

**ESUS** - Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

**GIEC** - Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

**HEC** - Haute Ecole de Commerce

**IAE** - insertion par l'activité économique

**MOUVES** - Mouvement des entrepreneurs sociaux

**ONG** - organisation non gouvernementale

**SAS** - Société par actions simplifiées

**SARL** - Société à responsabilité limitée

**SCOP** - Société coopérative et participative

**SCIC** - Société coopérative d'intérêt collectif

**SIAO** - service intégré de l'accueil et de l'orientation

**TIG** - travail d'intérêt général

**UNIOPSS** - Union Nationale Interfédérale des œuvres et  
Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Partie 1 : Quel lien possible entre l'association et l'entreprise sociale ?</b>	<b>11</b>
Association : de la Révolution Française à la loi ESS 2014	11
Histoire	11
Valeurs	18
Modèles économiques	21
Missions principales	25
Entreprise sociale : du new public management à aujourd'hui	27
Quelle définition pour l'entreprise sociale ?	27
Histoire de l'entreprise sociale	31
Valeurs de l'entreprise sociale	34
Modèles économiques	35
Missions principales	36
Liens entre association et entreprise sociale	38
Divergences	38
Convergences	40
L'entrepreneuriat social, une manière de faire comme lien entre l'association et l'entreprise sociale ?	41
<b>Partie 2 : Quelles tensions apparaissent entre l'association et l'entreprise sociale ?</b>	<b>43</b>
Méthodologie	43
Choix des associations	43
Entretiens	53
Intervention chez ESPERER 95	56
La mise en tension de l'entrepreneuriat social appliqué aux associations	58
Dimension 1 : lucrativité et non lucrativité	58
Dimension 2 : aide aux entreprises et aide aux personnes	62
Dimension 3 : confiance et méfiance	64
Dimension 4 : réussite individuelle et éthique collective	68
Les formes d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations	71
Situation actuelle	71
Les formes d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations étudiées	72
Comparaison entre les dimensions identifiées et l'entrepreneuriat social appliqué dans les associations	75
<b>Partie 3 : Combiner un modèle historique et une pratique nouvelle peut-il mener à une écologie sociale ?</b>	<b>79</b>
La reconnaissance de l'entrepreneuriat social et de l'association	80
Situation actuelle	80
Mise en tension réussite individuelle/éthique collective : le savoir-faire de l'association	84
Mise en tension confiance/méfiance : le savoir-faire de l'entreprise sociale	87
Pour mener à une écologie sociale	89
Situation actuelle	89
Rappel de la raison pour laquelle j'ai choisi ce sujet	92
Le faire collectif et la capacité à communiquer pour mobiliser vers un commun	93

<b>Conclusion</b>	<b>96</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>100</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>101</b>
<b>Sommaire des Annexes</b>	<b>104</b>

## Introduction

En 2018, selon une étude menée par Viviane Tchernonog<sup>1</sup>, le paysage associatif français comptait plus de 1,3 million d'associations actives avec une moyenne de 70 000 nouvelles associations créées chaque année. Le poids des associations sur le produit intérieur brut français n'est pas des moindres : il contribue à hauteur de 3,3% au PIB. Plus de 22 millions de Françaises et Français sont engagés en tant que bénévoles auprès des associations. Ces chiffres expriment un véritable engouement pour le secteur associatif. Malgré cet intérêt citoyen pour l'association, les subventions publiques baissent au point de ne représenter plus "qu'un euro sur cinq" (H. Sibille, V. Tchernonog, 2018) dans le modèle économique d'une association. L'État semble alors se désengager de son soutien aux missions d'intérêt général en préférant un rapport de compétitivité. En effet, il semblerait que le gouvernement français participe à une forme de mise en concurrence des associations entre elles, au travers de commandes publiques, comme pour tacler l'idéologie de non lucrativité des associations en les positionnant comme des entreprises, plus habituées à cet atmosphère de concurrence pour la meilleure offre, le meilleur prix. La loi PACTE, votée en janvier 2019, vient couronner le tout en brouillant les pistes de ce qu'est l'intérêt général, reconnue comme l'une des valeurs du secteur associatif. Selon Hugues Sibille et Viviane Tchernonog, il s'agirait d'"une banalisation de l'intérêt général et un recul de sa dimension non lucrative". Afin de combler ce qui représente un manque financier important pour bon nombre d'associations, celles-ci se transforment de l'intérieur pour aller puiser des ressources ailleurs : aussi bien auprès de philanthropes, qu'auprès d'entreprises et de fondations d'entreprises. Elles mettent alors en pratique une manière de faire liée, nous le verrons, à l'économie classique : l'entrepreneuriat social.

En 2014, la loi sur l'économie sociale et solidaire a permis un encadrement et une meilleure reconnaissance de ce secteur, tout en ouvrant les portes de cette économie aux sociétés commerciales. Celles-ci ont la possibilité de rejoindre le secteur de l'ESS en créant une activité répondant à un besoin social, avec l'option

---

<sup>1</sup> Étude menée par Viviane Tchernonog en partenariat avec l'ADDES et avec le soutien de la Fondation Crédit Coopératif. Voir bibliographie pour la référence complète.

supplémentaire de devenir une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Le travail effectué dans ce mémoire permettra de mieux cerner ce qu'est une entreprise sociale car aujourd'hui, le vocabulaire ne semble pas évident à clarifier face à ce terme en vogue. Depuis 2014, le nombre d'entreprises sociales créées a connu un grand boom, bien qu'il reste encore dérisoire face à l'association. Pourtant, c'est bien de ce type d'organisation dont nous entendons davantage parler. Quelles sont les raisons de cette confiance vis-à-vis des entreprises sociales ? En quoi cela met en difficulté le secteur associatif ? Nous<sup>2</sup> verrons quelles sont les tensions qui persistent entre ces deux modèles mais aussi ce qui, finalement, les rassemble, leur permet d'avoir une force commune afin d'unifier ce secteur économique centré autour des problématiques sociales et écologiques. Et pourquoi cette force commune ne pourrait pas mener à une écologie sociale ? Par écologie sociale, je veux dire une écologie qui deviendrait une norme, qui serait accessible à toutes les populations, peu importe leur situation sociale, financière, politique. Une écologie qui ne serait plus à l'attention de quelques personnes privilégiées, sensibles ou convaincues, mais qui serait celle où chaque citoyen se retrouverait dans ses discours, dans son passage à l'action.

L'intérêt de ce sujet réside dans l'idée d'explorer les liens existant entre l'entreprise sociale et l'association afin d'identifier en quoi les qualités de ces deux organisations peuvent mener à une écologie sociale. Ainsi ce mémoire tente de répondre à la question suivante : *De l'entrepreneuriat social au service de valeurs associatives : une écologie sociale est-elle possible ?* J'ai choisi de travailler sur ce sujet car il est très lié à mon parcours professionnel dans l'économie sociale et solidaire et aux interrogations que je me pose depuis que j'ai débuté ma formation à l'Institut Catholique de Paris.

Avant de reprendre mes études en septembre 2018 pour une année de formation en économie sociale et solidaire aboutissant par ce mémoire universitaire, j'ai travaillé trois ans pour deux organisations de sensibilisation à l'écologie. L'une était une association, l'autre une fondation. J'avais trouvé un sens à mon travail après avoir

---

<sup>2</sup> La première personne du pluriel sera utilisée pour mentionner des théories, des faits de manière général tandis que la première personne du singulier sera employée lorsque j'aborderai mon expérience personnelle ou mon avis personnel.

eu des expériences dans le secteur de la mode puis de la culture, où je trouvais que la relation humaine manquait cruellement de sincérité. Cela dit, je me sentais peu libre dans un fonctionnement associatif qui me paraissait souvent manquer d'adéquation avec son temps, en termes de flexibilité au travail ou de valorisation des jeunes salariés. Cette reconnaissance aussi bien en matière de souplesse, d'autonomie et de fonctionnement a été quelque chose de plus présent lorsque j'ai travaillé pour une start up liée aux problématiques de l'éducation. J'en suis venue à me demander si cette manière de faire était propre à une jeune entreprise dynamique ou si elle découlait nécessairement de la manière de faire de son créateur. Malgré ces qualités de rapport humain, de confiance entre collègues, la dimension engagée propre aux associations me manquait. Était-il possible de combler ces deux éléments ? L'idée de rejoindre une entreprise sociale me paraissait réaliste et cohérente face à ce souhait. Lorsque j'ai commencé la formation Economie Solidaire et Logique de Marché à l'Institut Catholique de Paris, j'étais persuadée de vouloir travailler pour une entreprise sociale, dans l'écologie.

Il me semblait alors que l'univers de l'entreprise sociale me conviendrait tout à fait. Nous avons même un cours de création d'entreprise, où lors de la première séance, début octobre 2018, j'affirmais vouloir rejoindre une entreprise sociale dans l'objectif de créer ensuite ma propre structure. Les choses ont changé depuis, probablement grâce aux enseignements reçus, très orientés vers l'économie sociale et les associations. Cela m'a permis de remettre les pieds dans la réalité et de conscientiser l'importance du secteur associatif dans la gestion de problématiques sociétales. Au travers des rencontres, notamment pour mon stage, j'ai réalisé que des associations jeunes et dynamiques existent, mais qu'elles subissent actuellement de grandes difficultés. J'ai voulu comprendre pourquoi. Je me suis également intéressée à cette tendance de l'entreprise sociale qui attire une nouvelle génération et en quoi ce type d'organisation est plus attrayant qu'une association. D'autre part, je me suis également penchée sur les discours liés à l'écologie, sur ce qui est véhiculé par les personnes qui incarnent l'écologie aujourd'hui. Avec un peu de recul, j'ai réalisé que souvent, les organisations liées à l'écologie ne sont pas ancrées dans la réalité et proposent des discours et des idées qui n'incluent pas les populations précaires et exclues de la société. Oui, moi, citadine parisienne, j'ai un accès relativement aisé à tout ce qui me permet de manger de manière

respectueuse de la planète, de passer au zéro déchet ou encore d'éviter des produits contenant de l'huile de palme. J'en ai aussi les moyens financiers. Comment une personne dont l'urgence écologique n'est pas la première nécessité, peut-elle considérer accessible le simple fait de s'alimenter de manière plus responsable, alors que l'alimentation biologique est reconnue comme étant 79% plus cher que des produits conventionnels, selon UFC Que Choisir. Bien sûr, certaines épiceries locales proposent des offres moins coûteuses. Mais encore faut-il habiter en grande ville pour y avoir accès. C'est en menant une réflexion sur ce sujet, sur ce discours écologique qui me paraît élitiste, que je me suis intéressée à l'action sociale afin d'élargir mes compétences. J'ai aussi voulu savoir s'il est plus évident d'amener des démarches écologiques dans une association du champ social que d'amener du social dans une association d'écologie, d'après ce que j'avais pu observé lors de mes précédents expériences. Je déplorais la manière de partager de l'écologie qui ne s'adressait qu'à une certaine sphère de la population. J'ai également souhaité comprendre pourquoi de nombreuses personnes ayant la possibilité d'appliquer l'écologie au quotidien ne le font pas. Enfin, j'ai souhaité apporter ma vision de l'écologie sociale et proposer une théorie qui permettrait de créer une dynamique commune vers l'urgence climatique.

C'est ainsi que la structure de ce mémoire s'élabore en trois parties. La première sera une exploration de l'historique associatif, de ses valeurs, ses modèles économiques et ses champs d'expertise. Suite à cela, nous irons à la rencontre des termes encore difficiles à définir d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale. Nous proposerons notre propre définition issue de recherches afin de faciliter la suite de l'analyse. Dans une seconde partie, nous nous concentrerons sur sept associations d'action sociale rencontrée dans le cadre de ce travail. Leurs témoignages nous permettront de mieux comprendre en quoi des tensions persistent entre l'entreprise sociale et l'association. Enfin, nous nous dégagerons de ces tensions pour ne tirer que les qualités des organisations qui peuvent devenir une inspiration face à la nécessité d'agir pour la préservation de la planète, en mobilisant vers une action citoyenne commune.

## Partie 1 : Quel lien possible entre l'association et l'entreprise sociale ?

Avant toute chose, il est important de préciser que le secteur associatif est intimement lié à l'arrivée des coopératives et mutuelles qui regroupent davantage d'écrits, essais et philosophies que la pratique la plus représentée dans l'économie sociale et solidaire, l'association. Pour autant, nous nous concentrerons spécifiquement sur le modèle associatif étant donné qu'il constitue le cœur de l'interrogation ayant mené à ce mémoire.

L'objectif de cette première partie est de former une vision claire et objective sur l'association et l'entreprise sociale. Pour ce faire, nous allons plonger dans les origines historiques du secteur associatif français pour en repérer les fondements et penseurs indissociables de cette idéologie. Nous nous interrogerons aussi sur la valeur associative, les modèles économiques qui la caractérisent ainsi que les missions principales liées à ce secteur d'activité. Découvrons ou redécouvrons ce qui a façonné l'associatif français, des premiers pas aux premiers penseurs jusqu'au vote emblématique de la loi 1901. Nous verrons que les changements politiques de ces trente dernières années ont participé à l'émergence d'un nouveau modèle, une forme d'hybridation entre l'association et l'entreprise classique : l'entreprise sociale. Qu'est-ce qu'une valeur d'entreprise sociale ? Diffère-t-elle de l'association ? Cela sera également l'occasion de retracer les fondements de ce modèle d'une nouvelle ère et de s'intéresser à ce qui lie et délie ces deux modes d'organisations.

### **1. Association : de la Révolution Française à la loi ESS 2014**

#### **a. Histoire**

Généralement, lorsque je mentionne l'idée d'association, celle-ci est citée comme inséparable à la loi du 31 juillet 1901 auprès des personnes interrogées. Il y a même un certain nombre d'association qui précisent le fait d'être des "associations, loi 1901" comme si une association ne dépendait que de cette date pour exister. Il est vrai que cette loi a largement participé à crédibiliser et unir le secteur. Pourtant, l'histoire du monde associatif remonte à beaucoup plus loin. Celui-ci a connu de nombreux rebonds, dénis, ou encore manipulations, pour enfin être

affirmé et reconnu légalement au tout début du XXème siècle. Découvrons ce qui a marqué l'histoire associative.

### **La sociabilité d'Ancien Régime**

C'est au Moyen Âge que les premières formes d'associations entre personnes virent le jour. Il s'agissait systématiquement de formes associatives réunissant des personnes d'un même métier. Le monde paysan fut à l'initiative de démarches collectives par "nécessité de production" (A.Gueslin, 1987, p.9). "L'entraide découle de la nature des travaux agricoles" (A.Gueslin, 1987, p.9). Il s'agissait aussi pour les paysans de répartir les risques afin de se protéger de mauvaises récoltes, de maladies, etc. C'est donc une forme d'association d'intérêt commun et individuel à la fois qui vit le jour, à cette époque. Nous pouvons noter que la logique collective protégeait du monde extérieur dans le sens où la problématique d'un individu n'était plus à la charge de l'individu lui-même, mais à la charge d'un collectif.

Dans la ville, ce sont des corporations de métiers et des confréries qui forment l'ancêtre de l'association. La coutume du *convivium* forme une sorte "d'institution fraternelle d'assistance" à ses pairs (A. Gueslin, 1987, p.10). Cette coutume est considérée comme une "organisation charitable" (A. Gueslin, 1987, p. 11) d'inspiration religieuse. A propos de religion, l'organisation préambulaire à l'association, qui s'inscrit dans la construction des cathédrales, est le compagnonnage. L'association des Compagnons du Devoir, toujours en activité aujourd'hui et particulièrement importante et représentée dans les métiers d'arts, a repris les principes de l'apprenti et du maître artisan. Ce principe de "maître" et "compagnon" a par ailleurs été remis en cause durant le XVème siècle, notamment à cause de la création d'une hiérarchie très verticale entre l'apprenant et le maître. Cela a mené à l'arrivée de confréries de compagnons participant à la défense des intérêts des compagnons qui étaient jusqu'alors formés dans des conditions rudes. "La défense professionnelle devient vite une activité importante" (A. Gueslin, 1987, p.12). Dès lors, les premiers conflits sociaux sont apparus. Dès le XIVème siècle, des travailleurs firent grève pour se révolter contre leurs conditions de travail. A cette même époque, il existait également des confréries générales, regroupements d'habitants, de quartiers, de villages avec un "mouvement de démocratisation qui ne [concernait] cependant que des personnes intégrées" (A. Gueslin, 1987, p.13).

L'inclusion sociale n'était alors pas à l'ordre du jour même si les instants et lieux de réunions collectives animaient la vie sociale.

Nous pouvons donc résumer cette première période historique à l'origine de l'association, à travers le terme de "Sociabilité d'Ancien Régime" (A. Gueslin, 1987, p.14), correspondant à la période pré-révolutionnaire : les paysans, compagnons et confréries générales formaient l'ancêtre de l'associatif avec pour point commun la défense d'un intérêt individuel (le travail) et collectif à la fois (se protéger des aléas du travail).

### **La Révolution Française et le refus d'intermédiaire entre la Nation et les citoyens**

La seconde grande phase historique de l'association est celle de la Révolution Française. Issue de la doctrine économique des philosophes des Lumières qui réfutent l'idée d'accès à la maîtrise (et donc de corporations) qu'ils trouvent limitante, allant à l'encontre d'exercer le droit de travailler ; les révolutionnaires rayent tout simplement ces formes associatives de la carte. La Déclaration de Droits de l'Homme de 1789 "nie tout privilège et l'existence de corps intermédiaires entre individu nanti de ses droits fondamentaux et la Nation, garante de ces droits." (A. Gueslin, 1987, page 16). Notons cela dit que les corporations furent déjà ébranlées une quinzaine d'années auparavant, en 1775 où elles furent interdites, puis en 1776 où Necker<sup>3</sup> les rétablit avec une réforme plus stricte et limitante.

La loi Le Chapelier<sup>4</sup> du 14 juin 1791, supprime "l'ancien ordre associatif" (A. Gueslin, 1987, page 17) :

- "Article 1 : L'anéantissement de toutes espèces de corporations des citoyens du même État ou profession étant une des bases fondamentales de la constitution française, il est défendu de les rétablir de fait, sous quelque prétexte et quelque forme que ce soit.
- Article 2 : Les citoyens d'un même État ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte, les ouvriers et compagnons d'un art quelconque ne pourront, lorsqu'ils se trouveront ensemble, se nommer ni président, ni

---

<sup>3</sup> Necker : ministre des finances de Louis XVI

<sup>4</sup> Le Chapelier : Député aux États généraux de 1789, président de l'Assemblée constituante

secrétaires, ni syndics, tenir des registres, prendre des arrêtés ou délibérations, former des règlements sur leurs prétendus intérêts communs.”

Notons également que la notion d'intérêt général, devenue aujourd'hui une des grandes notions phares du monde associatif, est citée par Le Chapelier de la manière suivante : “[...] Il n'y a plus de corporations dans l'État; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation...” (A.Gueslin, 1987, page 18). Toute forme associative est alors rejetée par les révolutionnaires, sous prétexte qu'elle mette en péril la relation entre l'État et les citoyens puisqu'elle constituait un intermédiaire entre ces entités. Notons également cette idée, puisque c'est ainsi que les associations sont positionnées et se positionnent aujourd'hui. Nous décrivons ce phénomène plus bas.

### **L'émergence des luttes de classes**

La troisième grande phase, et non pas des moindres dans l'histoire de l'association, est celle de la révolution industrielle, de cette “croissance capitaliste [qui] fait naître [...] un prolétariat dont l'importance croît tout au long du siècle” (A. Gueslin, 1987, page 20). Le monde artisanal des confréries et corporations avait su se réunir autour de traditions communes. Tandis que le prolétariat, lui, crée sa conscience de classe sociale à travers ses luttes et ses revendications. La révolution industrielle marque alors l'arrivée d'associations d'ouvriers, “souvent patronnées” (A. Gueslin, 1987, page 20). En effet, comme le souligne André Gueslin dans *l'Invention de l'Économie sociale*, “[le prolétariat] ne recourt pas spontanément à l'association qu'il conçoit mal.”. D'autre part, le niveau de vie des ouvriers évolue vers une amélioration, résultant “sans doute du développement économique mais davantage d'une prise de conscience d'une partie des élites et surtout des luttes des travailleurs” (A. Gueslin, 1987, page 21). Notons ici que le rapport est à la fois descendant, où une sphère privilégiée réalise que les conditions de travail des ouvriers sont particulièrement rudes; et ascendant, avec l'arrivée des luttes des travailleurs pour participer à la prise de conscience du patronat, du moins à l'alerte.

En 1835 puis en 1840, le philosophe Alexis De Tocqueville rédige l'essai *De la démocratie en Amérique* issu de ses observations quant à la démocratie naissante aux États-Unis. Il évoque l'utilité des associations en tant que contre-pouvoir d'une

tyrannie mais aussi comme un risque face à la démocratie : “le but des associations est de diriger les opinions et non de les contraindre, de conseiller la loi, non de la faire” (A. De Tocqueville, 1835). Selon André Gueslin, dans *l’Invention de l’Économie Sociale*, De Tocqueville “oppose en matière politique, l’association américaine [...] et l’association européenne”. D’ailleurs, le 13 septembre 1848, Adolphe Thiers<sup>5</sup> déclare : “Quoi, tout ce qu’on a trouvé pour remplacer les vieux principes de l’ancienne société, de la société de tous les temps, de tous les pays, la propriété, la liberté (du travail), l’émulation ou la concurrence, tout ce qu’on a trouvé c’est [...] l’association, c’est-à-dire l’anarchie dans l’industrie et le monopole, la suppression du numéraire et le droit au travail”. Entre 1848, où la loi du 28 juillet qui “formule fièrement le principe général de liberté en matière d’association et de réunion” (J.C. Bardout, 2000) et 1851, où le coup d’État du 2 décembre 1851 “assassine la liberté d’association”, le nombre d’associations fleurit à tel point que l’interdiction de ces réunions citoyennes est un des premiers points demandés et appliqués par Louis Napoléon Bonaparte. Nous faisons cet aparté car chaque régime autoritaire aura tenté de mettre à mal la liberté associative. Cela indique donc que la dimension collective, populaire d’une association fait craindre le pouvoir par le peuple.

Durant toute cette période, qu’André Gueslin qualifie même de “bouillonnement associatif”, l’idée d’association est particulièrement bousculée, remaniée, modifiée selon les philosophies et pensées des uns et des autres. Notons par exemple que la pensée de John Stuart Mill<sup>6</sup>, analysée par Claude Vienney, voit en l’association un moyen de modifier la répartition des revenus et d’arriver à une abolition du salariat ouvrier : “il s’agit bien de faire disparaître le salariat ouvrier. [...] Il y voit un moyen de rationaliser le système économique, d’augmenter la productivité et, en matière sociale, d’associer tous les travailleurs aux résultats de l’entreprise.” (A. Gueslin, 1987, p.20). Ici, l’association n’est pas un moyen de lutte contre le système capitaliste mais plutôt un outil pour une meilleure inclusion des travailleurs dans l’activité de l’entreprise. Mill défend alors une vision de l’association dite libérale : celle-ci “ne vise pas à supprimer le profit capitaliste mais à permettre une pérennisation de la formation sociale en contribuant à une meilleure insertion de

---

<sup>5</sup> Adolphe Thiers : président de la République française du 31 août 1871 au 24 mai 1873. Le 13 septembre 1848, il était alors Député de la Seine-Inférieure à l’Assemblée Nationale Constituante.

<sup>6</sup> John Stuart Mill : est un philosophe, logicien et économiste britannique. Penseur libéral parmi les plus influents du xixe siècle, il est un partisan de l'utilitarisme.

l'individu dans le corps social.” (A. Gueslin, 1987, p.96). Pour aller plus loin, nous pourrions dire que l'idée de gouvernance inclusive apparaît alors, car l'association libérale “doit permettre [...] la pérennisation de la formation sociale en contribuant à une meilleure insertion de l'individu dans le corps social”. (A. Gueslin, 1987, p.96).

Durant le dernier tiers du XIXème siècle, “[le prolétariat] ressent le besoin de s'associer et [...] les organisations ouvrières, notamment diverses associations d'économie sociale, s'épanouissent.” (A. Gueslin, 1987, page 21). Cependant, et comme nous l'avons vu plus haut, le besoin associatif n'est pas propre au monde urbain. Les paysans avaient déjà créé des formes associatives pour se protéger d'éventuels risques et répartir les pertes. L'apparition de telles organisations dans les villes viendrait du fait que “les agents économiques dominés - artisans, prolétaires, paysans - ressentent alors le besoin de s'organiser, de s'associer pour remédier à leur infériorité.” (A. Gueslin, 1987, p.21). Il s'agissait donc d'affirmer l'identité d'une classe basée sur des valeurs communes pour contester la domination économique capitaliste. D'ailleurs, la loi du 21 mars 1884, après de nombreuses discussions et un soutien sans faille de Pierre Waldeck-Rousseau, proclame la liberté syndicale. Celle-ci permet l'existence des associations syndicales d'ouvriers. Elle est considérée comme étant un prémice de la loi 1901 relative à la liberté de s'associer.

### **La loi 1901...**

C'est ce même Waldeck-Rousseau qui participe largement au vote de la loi du 1er juillet 1901. Il déclare que “l'association n'est pas une liberté, elle est un droit. Elle n'est pas une concession de l'ordre politique, elle est l'exercice naturel, primordial, libre de l'activité humaine” (d'après les propos cités par J.C. Bardout, 2000). Ce que déclare cette loi est considéré comme une véritable révolution, car pour la première fois, l'association n'est qu'un “simple contrat” (J.C. Bardout, 2000). Elle n'est plus une organisation de droit public mais relève désormais du droit privé. L'association loi 1901 est un “contrat librement conclu entre citoyens” (J.C. Bardout, 2000). De plus, cette loi abroge toutes les restrictions votées préalablement pour affirmer le principe de liberté associative.

### **... Remise en cause**

Malgré cette victoire pour le monde associatif, quelques années plus tard, le régime du Maréchal Pétain “établit à l’encontre des associations un régime absolument opposé à la loi 1901” (J.C. Bardout, 2000, p.185). Comme nous l’avions évoqué plus haut, seuls les régimes autoritaires ont mis en péril la liberté associative. Là en est la preuve. La loi-décret de 1939 soumet les associations d’étrangers et les associations ayant des membres étrangers à une déclaration d’autorisation préalable. Ce principe “prive les étrangers du bénéfice de la loi 1901” (J.C. Bardout, 2000, p.186) qui est celui de ne pas être dans l’obligation de déclarer son association. Puis, les associations communistes sont également réprimandées. Bref, le régime de Vichy se démène pour supprimer la liberté citoyenne d’associations. Les syndicats sont également mis à mal durant cette période, au profit d’un renouveau corporatiste. L’objectif étant de rétablir une “tutelle étroite de l’État” (J.C. Bardout, 2000, p.187). Malgré tout, Pétain ne supprime pas la loi 1901, étant donné l’importance du paysage associatif alors. Il compte plutôt “amadouer” (J.C. Bardout, 2000, p.185) les associations qui sont toujours autorisées à exister sous son régime. Ainsi, il évite tout conflit frontal avec ce secteur déjà alors important.

### **...puis affirmée !**

Fort heureusement, au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, “tous les actes constitutionnels, législatifs et réglementaires du Gouvernement de Vichy sont déclarés nuls et non avenue” (J.C. Bardout, 2000, p.199). Bien que les ordres et la généralisation des agréments créés sous Vichy soient maintenus, l’État encourage les associations d’intérêt général par le biais notamment de subventions importantes. Dès lors, une mécanique de confiance entre les pouvoirs publics et le secteur associatif semble enfin se mettre en place. Toutefois, à travers les agréments pour l’obtention de subventions, le maintien de la loi-décret 1939 interdisant les associations d’étrangers ou ayant des membres étrangers, et le maintien des ordres, l’État devient une sorte de tuteur pour le secteur associatif. Cela met à mal un des principes même de la loi 1901, celui de l’article 2 relatif à la liberté de s’associer sans autorisation préalable. Il faudra attendre l’entrée constitutionnelle du droit d’association, en 1971 pour réaffirmer la place et l’importance de la loi 1901. Dix années plus tard, le président Mitterrand “abroge le

régime d'exception à l'encontre des associations comprenant des étrangers" (J.C. Bardout, 2000, p.217). Puis en 1999, la Convention européenne des droits de l'Homme consacre l'association notamment en interdisant l'obligation d'y adhérer contre son gré. L'association s'affirme alors au niveau européen comme un principe de liberté et de choix citoyen.

### **L'officialisation d'un secteur économique**

Enfin, en 2014, la loi ESS du 1er juillet de cette même année, offre ce qui pourrait être un nouveau souffle pour le secteur associatif. Désormais rattachée avec les coopératives, mutuelles et fondations sous l'économie sociale, la loi ESS 2014 fait basculer les associations dans une économie reconnue par les pouvoirs publics. Selon une étude menée par la Commission Européenne en 2016, nommée *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*, cette loi est "arrivée après un long parcours d'institutionnalisation" (citation traduite par mes soins). Il s'agit d'un compromis entre différentes traditions : l'économie sociale et l'économie solidaire qui inclut des pratiques et solutions modernes liées à l'émergence de nouvelles problématiques sociétales.

#### **b. Valeurs**

Afin de proposer une cohérence dans la lecture et la compréhension de ce mémoire, nous allons envisager uniquement les associations d'intérêt général. C'est pourquoi nous n'aborderons pas les associations culturelles et sportives étant donné qu'elles servent avant tout un intérêt individuel.

Pour identifier les valeurs du secteur associatif, nous reprendrons quelques éléments de la loi 1901. Parmi les vingt et un articles de cette loi, deux seulement semblent aborder les valeurs du secteur associatif :

**Article 1** : *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.*

Ce premier article pose le socle associatif : un collectif se réunit pour un projet commun avec un but autre que celui du partage des bénéfices. Cela n'indique cependant pas que le but de l'association doit être nécessairement non lucratif ou d'utilité publique, sociale, ou encore d'intérêt général. Une association est un fait collectif, ce qui la différencie immédiatement de l'entreprise. Le statut d'association n'est pas fait pour créer sa propre activité ni afin qu'une personne unique crée une activité pour son intérêt personnel. Les individus mettent en commun leurs connaissances et/ou leurs activités. Il n'y a aucune référence à des biens, des ressources financières.

**Article 2** : Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5.

Cet article est relatif à la liberté de s'associer. Il précise également qu'aucune déclaration n'est obligatoire pour l'existence d'une association. Seules celles qui souhaitent avoir une capacité juridique doivent faire une déclaration, conformément à l'article 5 de la loi 1901 qui indique la nécessité de créer un statut associatif pour être reconnu comme tel et donc bénéficier d'une capacité juridique.

Aucun article de la loi 1901 n'indique l'obligation de pratiquer une gouvernance démocratique. A mon sens, cela est sous-entendu par le fait que les associations doivent déclarer des membres dans les statuts, qui ne sont pas les salariés. Et pourtant, lorsque nous entendons parler des valeurs associatives, le terme de gouvernance démocratique revient souvent, voire même en priorité, tant ce type de fonctionnement est reconnu comme étant propre à ce secteur.

Notons également que la loi 1901 définit les associations de manière très souple et très large et autorise donc que les associations fonctionnent très différemment.

Visiblement, cette loi très libre n'indique pas réellement quelles sont les valeurs originelles de l'association, hormis l'idée d'un projet collectif et libre tant qu'il respecte les lois établies. Aujourd'hui, l'imaginaire collectif qui semble avoir été créé par le monde associatif lui-même, interprète les valeurs de l'association en allant beaucoup plus loin. Pour l'UNIOPSS, "les caractéristiques canoniques de cette identité associative sont au nombre de quatre :

1. La **liberté de s'associer**, droit reconnu à tous les citoyens, permettant la constitution de sociétés de personnes, libres d'adhérer et de s'engager comme elles l'entendent ;
2. La **personnalité juridique reconnue** à chaque association, garantie formelle de son autonomie et de son indépendance par rapport aux pouvoirs publics ;
3. La **non lucrativité**, imposée par la loi aux associations, impliquant seulement la non distribution aux membres des excédents éventuels mais entendue, plus largement, comme synonyme de la recherche de finalités sociales et non de bénéfices ;
4. La **gouvernance de l'association est exercée par ses membres** permettant la participation des parties-prenantes et notamment des bénéficiaires.” (UNIOPSS, 2019)

De plus, L'UNIOPSS met en avant quatre capacités spécifiques des associations de solidarité :

- La capacité à innover parce qu'elle peut se permettre de l'expérimentation, des essais.
- Le projet avec un intérêt pour la société, qui met en son centre le bien-être des personnes concernées et l'ensemble de leur situation;
- La possibilité de recevoir des dons, d'accueillir des bénévoles pour “alléger les charges et faciliter l'accessibilité” , une limitation des coûts par la mise en jeu de « gratuités », dons de temps et dons d'argent, qui allègent les charges et facilitent l'accessibilité ;
- La combinaison d'un ancrage territorial, d'une mixité sociale, de la participation des parties-prenantes et de l'engagement militant.

D'autre part, l'association aurait une dimension politique grâce à sa proximité aux territoires et aux populations lui permettant “d'identifier et de formuler les problématiques sociales” (UNIOPSS, 2019). Elle peut aussi bénéficier de l'image positive qu'elle a auprès des populations et peut influencer voire “mobiliser des acteurs sociaux” ce qui est au “fondement de son pouvoir, mais aussi de sa légitimité”. (UNIOPSS, 2019)

Ainsi, les valeurs des associations d'intérêt général sont celles du commun et du faire collectif soulignés par l'article 1 de la loi 1901; de la liberté de créer à travers sa

capacité à innover et expérimenter mais aussi soutenu par l'article 2 de la loi 1901 qui n'oblige pas les associations à émettre une déclaration; de la générosité en faisant appel aussi bien aux dons matériels et financiers qu'au bénévolat, de l'égalité grâce à son ancrage territorial et sa facilité à être proche de tous les publics, de l'empathie permettant justement aux associations de défendre des causes d'intérêt général et de l'engagement reflété par la position militante et le plaidoyer que peut défendre une association.

### **c. Modèles économiques**

Nous pourrions considérer qu'il existe autant de modèles économiques de l'association que d'associations elles-mêmes. La loi 1901 n'indiquant pas de critères limitant quant à la manière de financer son activité, les associations sont donc libres d'exercer le modèle économique qu'elles souhaitent, tant qu'il reste dans une logique de non partage des bénéfices. Souvent, cela dépendra largement de leur mission, de leur projet et de leur ancienneté. Des exemples concrets seront exposés en deuxième partie de ce mémoire.

Aujourd'hui, les modèles économiques des associations tendent à évoluer drastiquement car, selon le Mouvement Associatif, le contexte actuel "fait peser de nouvelles contraintes sur leurs fonctionnements et les obligent à réinterroger leurs modèles socio-économiques. Pour continuer à se développer, [les associations] doivent faire différemment en inventant de nouveaux modèles socio-économiques qui tiennent compte de leur environnement et de ses contraintes". De plus, "en volume, le financement public en direction du monde associatif, [...] a progressé jusqu'à la fin des années 2000 [...]. Mais depuis 2010, on observe une contraction des financements publics" (Mouvement Associatif, 2014).

Ainsi, il est intéressant de distinguer les modèles classiques, traditionnels de l'économie associative, des modèles plus récents, innovants. Nous nous appuyons sur les trois tableaux ci-dessous pour commenter les différents modèles économiques du secteur associatif. Pour rappel, le secteur associatif avait un budget de 113 milliards d'euros en 2017 "contribuant à hauteur de 3,3% au PIB" (V. Tchernonog, 2018). Malgré cela, les modèles économiques des associations sont

particulièrement variés puisqu'il y a d'abord, une grande part d'associations non employeuses qui s'appuient principalement sur les cotisations de leurs membres ou le bénévolat, et ensuite, des associations historiques qui bénéficient d'aides publiques pour la majorité de leur budget. Entre les deux, des explorations se font de plus en plus fréquentes, innovantes et entrepreneuriales.

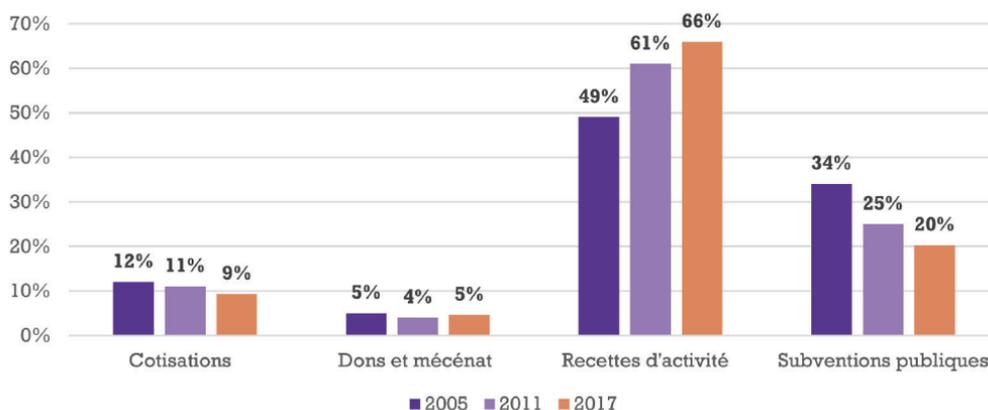


Figure 1 : part des ressources des associations selon leur nature, en 2005, 2011 et 2017 en % du budget total (V. Tchermog, 2018)

Ce premier graphique est intéressant à commenter puisqu'il compare la part de ressources des associations. Nous pouvons constater que la baisse de la part des subventions publiques dans le budget total des associations est très nette entre 2005 et 2017, et que pour compenser, les recettes d'activité ont augmenté. Nous nous arrêtons sur ce tableau car cela est intéressant de comparer l'image des associations comme étant des organisations particulièrement dépendantes des pouvoirs publics alors qu'en réalité, seuls 20% du budget total de celles-ci proviennent des subventions publiques. Cela dit, il s'agit d'une moyenne puisque tout dépend de l'ancienneté et de la mission de chaque association. Par exemple, l'association ESPERER 95, dont je détaillerai l'objet et la mission en deuxième partie de ce mémoire, comprend un budget annuel de 26 millions d'euros, dont 80% proviennent de subventions et de commandes publiques.

Passons au tableau suivant qui indique la nature des ressources associatives selon si elles sont employeuses ou non.

	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble	Taux global d'évolution 2011/2017	Taux annuel moyen d'évolution 2011/2017
Cotisations	25%	7%	9%	+3,5	+0,6%
Dons, mécénat, fondations	7%	4%	5%	+25,8	+3,9%
Participation des usagers	47%	41%	42%	+28%	+ 4,2%
Subventions publiques	15%	21%	20%	-9,8	-1,7%
Commandes publiques	5%	27%	24%	+8,1	+1,3%
Total en %	100%	100%	100%	+10	+1,6%
Budget en Mrd €	13,3 Mrd €	99,9 Mrd €	113,3 Mrd €	-	-

Tableau I : les ressources des associations : structure selon l'existence d'emploi salarié et évolutions 2011/2017  
(V.Tchernonog, 2018)

Il est intéressant de noter que la part des commandes publiques a augmenté de 8,1% entre 2011 et 2017 alors que celle des subventions publiques a diminué de 9,8%. L'investissement des citoyens et entreprises envers les associations a quant à lui, augmenté de manière significative. Mais cela reste à voir si tel sera le cas en 2018 et 2019 étant donné la baisse des dons perçus par les associations, suite notamment à la suppression de l'impôt sur la fortune.

**Exploration des modèles économiques possibles pour les associations**, selon une étude du Mouvement Associatif publiée en 2014 :

Sept modèles de création de ressources ont été identifiés. Nous allons les commenter un à un puis identifier ceux que l'on peut considérer comme traditionnels de ceux qui sont de plus en plus pratiqués actuellement.

Les 7 modèles de ressources							
Logiques de financement	Contribution des membres	Revenus d'activités		Financement / Solvabilisation par un tiers			
Modèles économiques	M1 Autonomie des membres	M2 Prestation/valorisation de savoir-faire	M3 Opérateur de politique publique	Financements publics		Financements privés	
				M4 Subvention Publique	M5 Abonnement	M6 Mobilisation privée	M7 Modèle mutualisé
Eléments monétaires	Cotisations	Vente de produit-service, licence, droit d'utilisation ...	Convention de DSP, Appel d'offres	Subvention  (Etat, Collectivités territoriales)	Co-financement public (FSE, Institutions internationales)	Dons / mécénat / Partenariats privés	Co-investissement de fondateurs
Eléments valorisables	Engagement des membres					Bénévolat/ mécénat de compétences/ dons en nature	Apports en compétences et/ou en nature

Tableau II : les 7 modèles de ressources des associations, d'après une étude menée par le Mouvement Associatif

M1 : Ce modèle correspond majoritairement aux associations non employées étant donné que la couverture des besoins est effectuée grâce aux cotisations des membres et au bénévolat. Il s'agit avant tout d'associations de quartiers, de voisins, etc.

M2 : Ce modèle concernait 30% à 40% des associations employées en 2014. Elles perçoivent une part significative de leurs ressources grâce aux activités commerciales. Cela concerne, par exemple, l'insertion par l'activité économique, la formation, ou encore le commerce équitable.

M3 : Ce sont des associations délégataires de service public. Elles sont financées par les pouvoirs publics en échange d'un service demandé. 18% des associations employées appliquaient ce modèle économique en 2014. Cela concerne le secteur sanitaire, social, la justice, l'enfance, la jeunesse, le handicap ou l'emploi. Notons que l'externalisation des services publics tendrait à développer les missions de délégation de service public. Notons qu'il s'agit du cas des associations réunies au sein de l'UNIOPSS.

M4 : Ce modèle concerne les associations financées en majorité par les pouvoirs publics sous forme de subventions. C'est un modèle qui, comme nous l'avons vu précédemment, tend à se fragiliser de par la baisse des subventions publiques subie actuellement. 20% à 30% du secteur associatif se trouve ainsi en danger.

M5 : Il s'agit du modèle de la majorité des ONG puisque leurs ressources dépendent en grande partie de fonds institutionnels et d'apports privés. Seuls 5% à 10% des associations pratiquent ce modèle en France.

M6 : Ce modèle repose sur des fonds privés en grande partie. Ces associations perçoivent également de nombreux types de donations notamment du public et des entreprises.

M7 : Il s'agit d'un modèle en exploration notamment avec le contrat à impact social, puisque des fondateurs privés vont investir dans une association pour la réalisation d'une mission.

Parmi ces différents modèles exposés, les trois derniers reposent davantage sur des ressources privées. Il semblerait donc que ce soit ceux vers lesquels les associations tendent aujourd'hui, étant donné la conjoncture politique et économique à laquelle elles sont confrontées. Cela dit, le deuxième modèle est également intéressant puisqu'il concerne l'apport par des activités commerciales. Nous verrons dans une deuxième partie que ce type de ressources est largement envisagé par les associations.

#### **d. Missions principales**

Comme nous l'avons mentionné dans la sous-partie à propos des valeurs associatives, nous ne prendrons pas en compte les associations de loisirs, culturelles et sportives, bien qu'elles constituent la grande majorité des associations en France. Le tableau ci-dessous provient d'une étude de Viviane Tchernonog publiée en octobre 2018 et présente la répartition des associations selon le secteur d'activité.

**Tableau 2 – Répartition des associations selon le secteur d'activité**

	Associations sans salarié	Associations employeuses	Ensemble	Taux global d'évolution 2011/2017	Taux annuel d'évolution 2011/2017
Humanitaire, social, santé	13,1, %	22,8%	14,1%	+13,9%	+2,2%
Défense des droits et des causes	12,2%	5,8%	11,5%	+1,0%	+0,2%
Éducation, formation, insertion	2,7%	7,3%	3,2%	+3,2%	+0,5%
Sports	23,9%	27,5%	24,2%	+14,7%	+2,3%
Culture	22,8%	24,3%	23,0%	+29,2%	+4,4%
Loisirs	22,9%	7,9%	21,4%	+18,7%	+2,9%
Développement local	2,4%	4,4%	2,6%	-9,1%	-1,6%
Ensemble	100,0%	100,0%	100,0%	+15,4%	+2,4%
Nombre d'associations	1 341 000	159 000	1 500 000	-	-
Répartition sans salarié/employeuses	88,1%	11,9%	100%	-	-

Tableau III : Les associations : État des lieux et évolutions, Viviane Tchernonog, 2018.

Selon ce tableau, les associations de loisirs, culturelles et sportives représentent presque 70% du paysage associatif. Viennent ensuite les associations humanitaire, social et médico-social avec une part de 14,1% des activités associatives entre 2011 et 2017. La défense des droits et des causes est le second sujet d'intérêt général, et enfin, tout ce qui concerne l'éducation populaire, la formation, l'insertion professionnelle puis le développement local clôture les principales missions exercées par les associations. Il y a un point commun qui nous semble évident lorsque nous évoquons la diversité des actions associatives : elles ont toutes une orientation sur le rassemblement et l'aide entre les personnes et en particulier auprès des personnes exclues. L'humanitaire, le social, la santé, la défense des droits et des causes, l'éducation, la formation et l'insertion ont cette similitude de s'orienter autour de projets qui aident les personnes n'ayant pas les capacités à s'aider elles-mêmes.

Le statut associatif a longuement été bousculé dans son histoire et sa constitution, et il l'est d'ailleurs encore aujourd'hui, dans son fonctionnement. La loi 1901 considérée comme étant très souple ne fait que sous-entendre des valeurs associatives qui sont démontrées par les missions abordées par le secteur associatif. Elles sont avant tout orientées sur le rassemblement des personnes et l'accompagnement des personnes. Ainsi, outre ce point commun, le secteur associatif regroupe une réelle diversité dans ses missions qui s'élargit jusqu'à la diversité des modèles économiques possibles. Nous définissons l'association ainsi : il s'agit d'une organisation fondée par un collectif et dont la mission est de servir un intérêt général

en s'appuyant sur modèle économique correspondant au mieux à son projet. Nous verrons que les associations ne privilégient pas les mêmes missions que l'entrepreneuriat social et n'appliquent pas les mêmes méthodes de financements. Mais d'ailleurs, d'où vient ce mouvement de création de projets lucratifs d'intérêt général ? Quelle(s) différence(s) entre l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale ? C'est ce que nous allons voir dans ce deuxième point.

## 2. Entreprise sociale : du *new public management* à aujourd'hui

### a. Quelle définition pour l'entreprise sociale ?

La notion d'entreprise sociale étant relativement récente, nous verrons cela dans la sous-partie consacrée à l'histoire, celle-ci est assez floue. Il est d'ailleurs difficile d'obtenir une définition claire et précise de l'entreprise sociale tant elle est mêlée à celle de l'entrepreneuriat social. Nous allons tout de même tenter de définir aussi clairement que possible ce qu'est une entreprise sociale afin de proposer un cadre de réflexion à ce mémoire. Pour ce faire, nous allons d'abord identifier la différence entre une entreprise sociale et l'entrepreneuriat social.

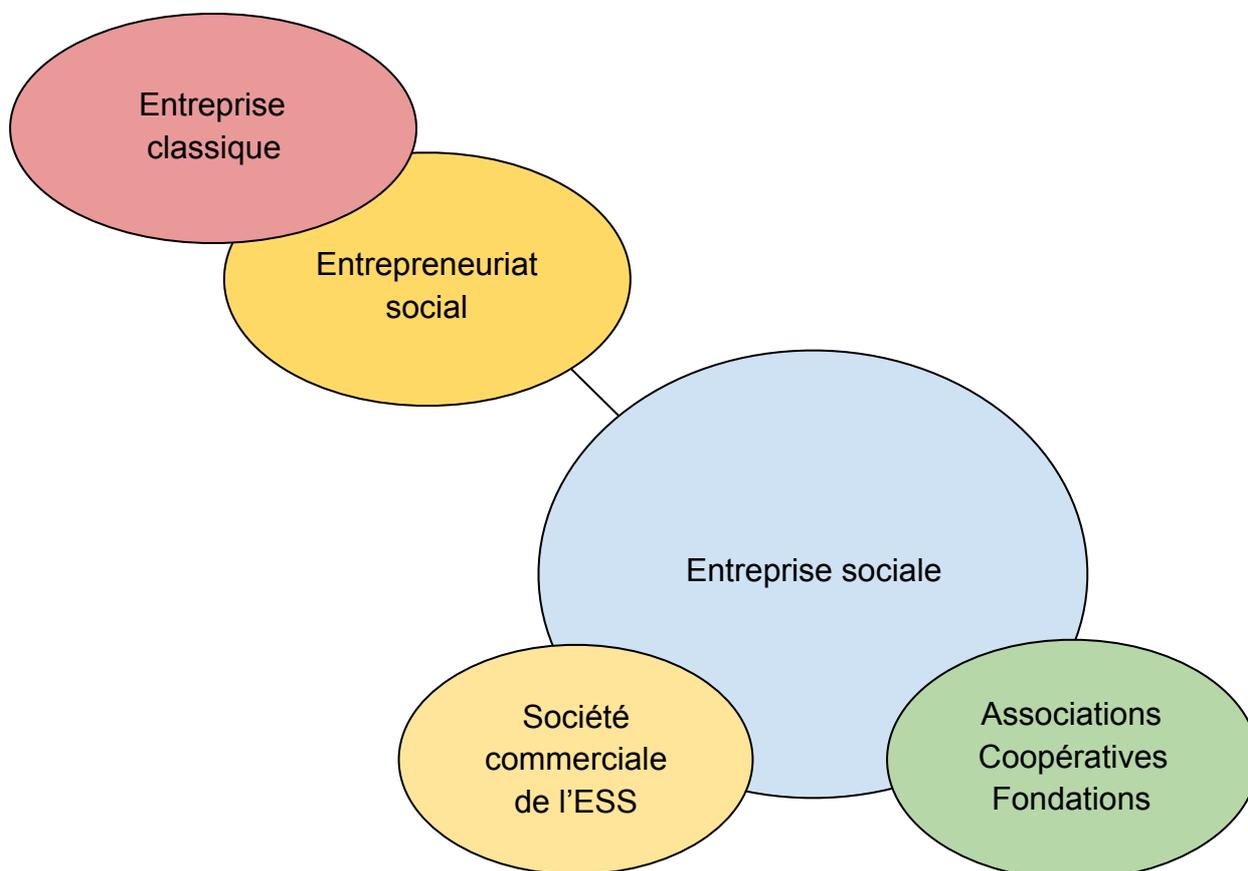
Le modèle entrepreneurial est “[né] autour de l'entreprise sociale” (UNIOPSS, 2019). Il ne s'agirait pas que d'une manière de faire issue d'activités d'entrepreneurs, mais aussi une philosophie de marchandisation des réponses aux problématiques sociétales. Selon l'UNIOPSS, l'entrepreneuriat social “participe à un resserrement du champ des modes d'action possibles sous la forme d'une entreprise version pro-business et d'une régulation des activités humaines orientée essentiellement vers le marché” (UNIOPSS 2019). Pour autant, le réseau international des chercheurs et laboratoires de recherche (EMES), à la demande de l'Uniopss, a identifié et différencié deux courants de l'entreprise sociale :

- **L'entreprise sociale** “peut s'inscrire dans des statuts juridiques variés de sociétés de capitaux ou d'entreprises individuelles mais aussi de coopératives, de mutuelles ou d'associations. C'est donc une conception ouverte et plurielle.”
- **L'entrepreneuriat social** “envisagé uniquement selon un modèle classique d'organisation (un entrepreneur, un projet d'entreprise), n'excluant pas la distribution du profit et offrant un seul type de réponse aux problèmes (un

produit ou un service à vendre sur un marché) ; autrement dit une réponse entrepreneuriale au sens étroit. C'est la voie promue par des milliardaires philanthropes et incarnée en France en particulier par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES).”

Les deux conceptions sont similaires quant à la finalité sociale du projet. C'est le parti-pris managérial qui les différencie. Pour l'entreprise sociale, il peut s'agir aussi bien d'une organisation d'envergure collective (association, mutuelle, fondation, coopérative) que d'un projet mené par une seule personne (société commerciale). Tandis que pour l'entrepreneuriat social, selon la définition ci-dessus, il s'agirait d'un projet avant tout mené de manière individuelle avec un but lucratif. Ainsi, l'entrepreneuriat social se rapproche davantage d'un modèle d'entreprise classique.

Si nous dessinions un *mindmap*<sup>7</sup>, voici à quoi cela ressemblerait :



Nous plaçons l'entreprise sociale au cœur de ce schéma puisque selon la définition citée ci-dessus, elle peut aussi bien être une association ou une société

---

<sup>7</sup> Terme anglais qui signifie "carte mentale". Cette technique est régulièrement utilisée en marketing.

commerciale de l'ESS. Tandis que l'entrepreneuriat social est une manière de faire issue de l'économie classique et applicable à n'importe quelle entreprise sociale.

Malgré ces définitions qui placent l'entreprise sociale comme un nom adéquat pour toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire; et l'entrepreneuriat social correspondant à la dynamique d'une société commerciale de l'ESS de par son aspect plus proche de l'entreprise classique, les associations de solidarité et fondations gestionnaires ne sont pas prises en compte dans la définition européenne de l'entreprise sociale. Elles "sont mises à l'écart" (Uniopss, 2019).

Cela s'expliquerait par une définition de l'entreprise sociale qui "[s'inscrirait] dans une conception intégriste de l'entrepreneuriat social plutôt que dans une option pluraliste et plus ouverte de l'entreprise sociale" (Uniopss, 2019). Une entreprise sociale, selon les propos reportés par l'UNIOPSS et les principes de la Commission Européenne :

- Oriente le projet principal de son activité autour d'un impact social plutôt que de celui de générer du profit pour ses investisseurs ou partenaires,
- Utilise ses bénéfices principaux dans le but de réaliser ses objectifs sociaux,
- A à sa tête, un entrepreneur social qui fait preuve de transparence, innove et agit de manière responsable en associant les parties-prenantes dans son activité.

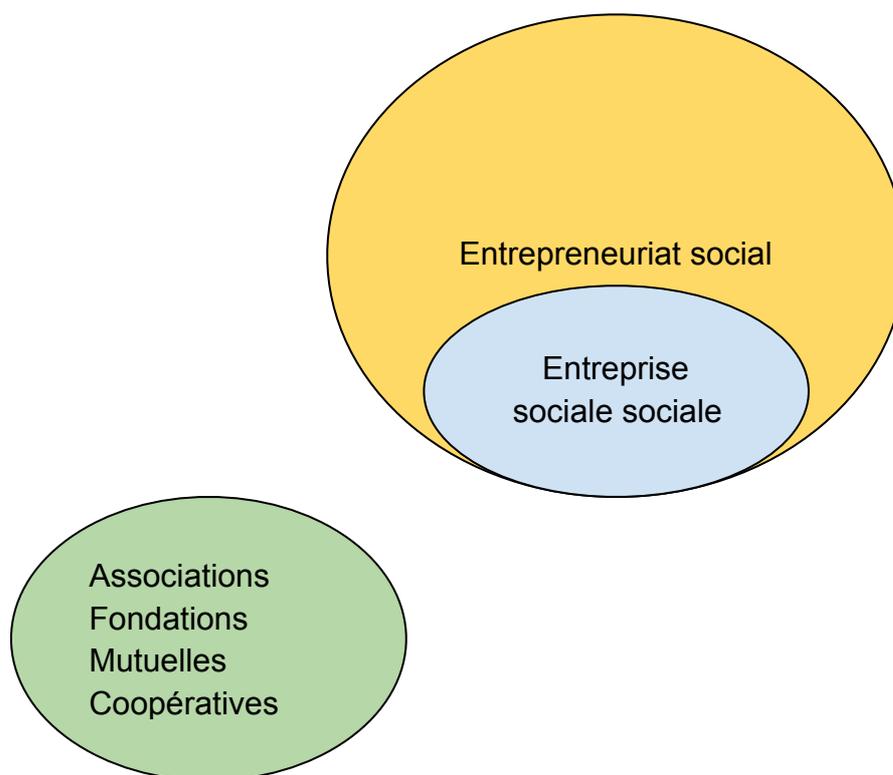
Ce dernier point diffère drastiquement du principe associatif puisqu'une association, selon l'article 1 de la loi 1901 doit être représentée par deux ou plusieurs personnes.

De plus, "French Impact<sup>8</sup> prolonge cette orientation en promouvant *un accompagnement des entrepreneurs sociaux vers un écosystème des entreprises à impact plus performant en matière de changement d'échelle* sans chercher à s'appuyer aussi sur les entreprises associatives existantes". (UNIOPSS, 2019, page 6)

---

<sup>8</sup> Initiative gouvernementale lancée en janvier 2018 et portée par le Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale et le MTES, Le French Impact s'est organisé en association loi de 1901. Thibaut Guilluy (DG ARES, président du CNIE) en est le Président bénévole, et Stéphanie Goujon (ancienne dirigeante de l'Agence du Don en Nature, membre du CESE) en assure la direction générale.

Le *mindmap* intégrant les principes de la Commission européenne et la réflexion de French Impact serait donc, selon l'UNIOPSS :



Nous prendrons donc en compte la définition de l'entreprise sociale comme étant une société commerciale de l'économie sociale et solidaire, d'après ces arguments exposés.

Quant à l'entrepreneuriat social, il nous paraît plus évident de suivre la définition de l'EMES, à savoir que l'entrepreneuriat social constitue une forme d'entrepreneuriat au sens strict. Pour autant, le MOUVES définit l'entreprise sociale par son versant d'entrepreneuriat social : "L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Quel que soit le statut le statut juridique des entreprises (association, coopérative, SAS, ...), leurs dirigeants font du profit un moyen, non une fin en soi." Cette définition place les enjeux économiques comme critère de positionnement de l'entrepreneuriat social. Il s'agit donc d'une manière de faire, d'une philosophie applicable à un projet social et/ou écologique. Ainsi, nous considérerons l'entrepreneuriat social comme une philosophie managériale pouvant s'adapter à toutes les structures de l'ESS, selon la manière de faire du porteur de projet.

## b. Histoire de l'entreprise sociale

Contrairement au courant associatif, l'entreprise sociale n'est apparue que très récemment pour connaître un vrai boom ces cinq dernières années. L'intérêt pour ce modèle est largement dû à la situation économique et politique française au sortir des Trente Glorieuses, et donc, au début des années 80. Il est également reconnu que l'influence anglo saxonne a eu une grande part à jouer dans l'arrivée de ce type d'organisation en France. C'est notamment grâce au nouveau management public, que l'entreprise sociale s'est trouvée une place de choix auprès des politiques publiques. Selon Julien Adda, directeur général du Réseau Cocagne : "La pensée entrepreneuriale est parfaitement rentrée dans la logique du *new public management*<sup>9</sup> des années 80 qui est la traduction par la loi organique de finance en France. Tout cela prépare l'arrivée de l'entreprise sociale qui revendique son efficacité en terme de revalorisation de ressources pour les objectifs chiffrés de la politique publique". Selon l'Uniopss, depuis les années 80, "entreprises et marché sont des notions positives, notamment associées au dynamisme et à l'efficacité, alors que l'État ou les procédures publiques de gestion sont devenues synonymes d'inertie et d'inefficacité" (UNIOPSS, 2019). Autrement dit, la dynamique capitaliste de l'entreprise est devenue à la mode il y a une trentaine d'années à tel point qu'elle a influencé la gestion politique française, considérée alors comme vieillissante et peu efficace, par le nouveau public management. De plus, comme le souligne l'enquête de l'Uniopss sur l'entreprise sociale : "cet engouement croissant pour l'entreprise sociale débute il y a une trentaine d'années. En effet, dès l'origine, la dynamique des entrepreneurs sociaux est présentée comme une innovation susceptible de répondre de manière plus économique à l'ensemble des problèmes de la société (santé, social, éducation, environnement, etc.)". (Uniopss, 2019). D'après ces arguments, nous pouvons affirmer que le terrain économique et politique des années 80 était propice à l'arrivée de ce mode entrepreneurial. Pour autant, ce n'est que bien plus tard que l'entreprise sociale a été reconnue comme étant une organisation à part entière, appuyée par la loi ESS 2014.

---

<sup>9</sup> New public management : L'idée principale du *NPM* est que le secteur public est inefficace, et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du secteur privé.

Le 31 juillet 2014, la loi sur l'économie sociale et solidaire, nommée loi ESS 2014 et à l'initiative de Benoît Hamon - alors, ministre délégué à l'économie sociale et solidaire et à la consommation - participe à la reconnaissance non seulement de ce tiers secteur, mais aussi à l'intégration des sociétés commerciales, hors coopératives commerciales, auprès d'une économie sociale affirmée et historique. Pour la première fois, des entreprises autres que des entreprises associatives, mutuelles, ou coopératives - sont considérées au même plan que ces organisations emblématiques du paysage économique français. "La loi relative à l'économie sociale et solidaire , adoptée en 2014, a défini le périmètre de l'ESS selon une *approche inclusive* en intégrant au champ historique (associations, coopératives, fondations et mutuelles) les sociétés commerciales." (CNCRESS, 2017). Notons également que des sociétés commerciales avec un but social ont été créées avant la rédaction de cette loi qui leur a permis ensuite d'être reconnues. C'est alors que commence l'essor de ce type de structure. Selon le CNCRESS, "plus de la moitié [des entreprises sociales] sont effectivement nées dans les trois dernières années. La loi de 2014, en posant clairement un cadre statutaire aux sociétés commerciales de l'ESS [...] semble donc avoir participé à l'essor de leurs créations."

Comme nous pouvons le voir dans la figure ci-dessous, le nombre d'entreprises sociales créées en 2016 a connu un véritable bond.



Figure 2 : Nombre de sociétés commerciales de l'ESS

Comme nous l'avons brièvement vu, la conjoncture économique et politique de la fin du XXème siècle a largement participé à l'émergence et au succès des pratiques d'entrepreneuriat social. Il est important d'apporter quelques précisions à cela, afin

d'en saisir tous les éléments nous permettant de comprendre la situation actuelle des associations et des sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire.

Selon l'UNIOPSS, "le XXème siècle a été l'occasion d'un recours croissant à des solutions aux problèmes de société reposant sur l'intervention publique ou sur l'initiative spontanée de la société civile soit sur leur combinaison" (UNIOPSS, 2019). Autrement dit, les inégalités sociales étaient prises en charge et éventuellement solutionnées par les institutions publiques ou par les acteurs associatifs, ou par l'union de ces deux entités, comme avec l'hébergement d'urgence, par exemple. Cela impliquait donc des contributions fiscales et sociales importantes. Au même moment, arrivent alors des entreprises commerciales accompagnées par un marché concurrentiel émergeant peu à peu sur le champ de l'action sociale. Elles ouvrent "une piste nouvelle à expérimenter" (UNIOPSS, 2019). En effet, les actions menées jusqu'alors par les pouvoirs publics et les associations sont critiquées car elles ne semblent pas résoudre de manière efficace ou rapide les problèmes sociétaux. Les besoins persistent malgré une économie favorable, et de nouveaux défis apparaissent peu à peu jusqu'à l'apogée que nous vivons aujourd'hui : montée des inégalités sociales, crise migratoire, crise écologique. Ce contexte global mène à penser que ce qui était fait jusqu'alors ne suffit plus. Cela dessine et ouvre une belle porte d'entrée pour les entreprises sociales qui se présentent comme étant moins radicales, car moins voire pas militantes et ainsi plus accessibles, dont la possibilité de se dégager d'administrateurs ou de salariés trop conservateurs fait rêver certains et qui abordent la question économique non pas comme un tabou mais comme un outil à la résolution d'une problématique sociétale, contrairement aux associations qui elles, intègrent difficilement les finances dans leur projet.

Cette image dynamique, innovante, et disons-le, de rentabilité, permet aux consommateurs, investisseurs, partenaires de faire davantage confiance aux entreprises sociales. Même les pouvoirs publics voient un potentiel économique intéressant dans la possibilité d'activer "une concurrence entre les fournisseurs non lucratifs et nouveaux prestataires lucratifs" (UNIOPSS, 2019). Le positionnement ambigu entre l'engagement sociétal et l'intérêt lucratif offre un avantage non négligeable de l'entrepreneuriat social face aux acteurs de l'économie classique et de l'économie sociale.

### c. Valeurs de l'entreprise sociale

Nous avons défini les entreprises sociales d'après la vision européenne : celle positionnant ce type de structure comme étant des sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire. Voyons désormais quelles sont les valeurs qui mobilisent les entrepreneurs sociaux dans la création d'entreprises sociales.

La loi ESS 2014, qui a participé à la définition de ce qu'est une société commerciale de l'économie sociale et solidaire permet d'identifier quelques valeurs de ce type d'entreprise. En effet, pour être considérée comme faisant partie du secteur de l'ESS, une entreprise sociale doit, selon la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire :

- Respecter les conditions fixées dans l'article 1 : avoir une finalité sociale, appliquer une gouvernance démocratique, consacrer la majorité de ses bénéfices à sa mission, constituer des réserves impartageables.
- Rechercher l'utilité sociale au sens de l'article 2 : avoir un projet social, sociétal ou écologique.
- Appliquer les principes de gestion suivants : verser une forme d'indemnité nommée "fraction" auprès du ministre chargé de l'économie sociale et solidaire, ne pas amortir son capital ni procéder à une réduction du capital

Ainsi, nous pourrions affirmer que les valeurs de l'entreprise sociale sont très similaires à celles des associations. Pour autant, leur fonctionnement est différent puisqu'il se rapproche davantage de l'entreprise classique et de ses valeurs basées sur la "rapidité, [la ] flexibilité et [la] rentabilité" (UNIOPSS, 2019), tandis que les associations n'ont à mon sens, pas cette pression du résultat.

De plus, l'hybridation des entreprises sociales complexifie quelque peu ses valeurs étant donné qu'elles se situent au seuil entre l'économie sociale et solidaire et l'économie classique. En effet, les entreprises sociales bousculent l'économie sociale « puisqu'[elles reprennent] une partie de ses valeurs et prétend[ent] aux mêmes effets transformateurs de l'économie. Sauf qu'[elles emploient] des moyens différents de ceux déjà existants » en reprenant « les outils traditionnels de l'économie et de l'entreprise » (UNIOPSS, 2019). Cela dit, le CNCRESS opte pour des propos plus nuancés, car selon cette entité, "devenir une société commerciale non-coopérative de l'ESS permet [...] de traduire, de concrétiser et de relier ces

objectifs [d'une solution à un problème de société et de rentabilité] qui peuvent sembler contradictoires dans une logique « classique » comme dans une logique associative.” (CN CRESS, 2017).

#### d. Modèles économiques

Les sociétés commerciales de l'ESS n'ont pas autant de modèles économiques que les associations car d'une part, elles sont beaucoup plus récentes, et d'autre part, n'ont pas à faire face au challenge de se réinventer étant donné qu'elles ne s'appuient pas ou peu sur des subventions publiques.

Comme précisé plusieurs fois, les entreprises sociales sont proches des entreprises classiques dans leur fonctionnement, et empruntent donc les statuts juridiques et modèles économiques les accompagnant, auprès de ces dernières. La grande majorité des entreprises sociales sont des sociétés par actions simplifiées (SAS), avec 61% d'entre elles. Arrivent ensuite les SARL avec 13% des entreprises sociales portant ce statut. Ces modèles juridiques impliquent l'utilisation d'outils financiers classiques tels que des apports personnels, des investisseurs, des prêts bancaires, etc. Nous pouvons observer la répartition des statuts à l'aide du graphique ci-dessous :

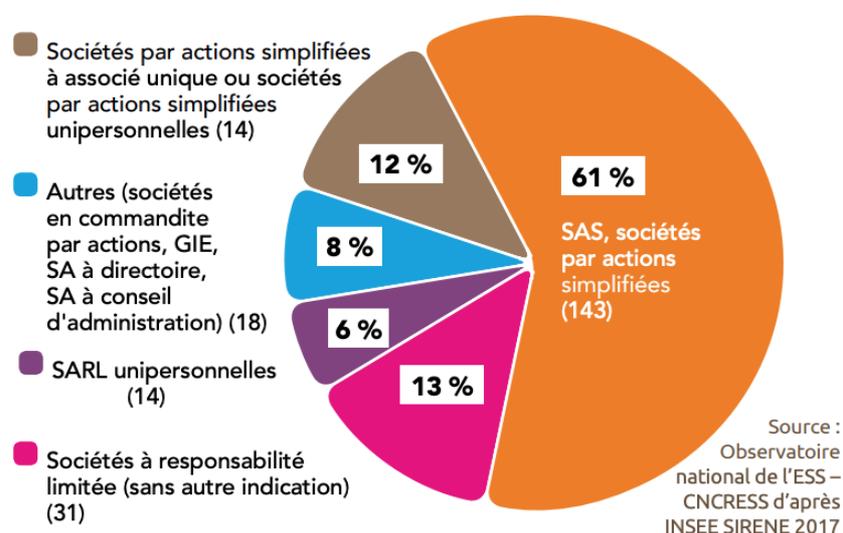


Figure 3 : répartition des statuts de sociétés commerciales de l'ESS en 2017

Ce qui lie les entreprises sociales entre elles est la volonté de ne pas dépendre des subventions. Pourtant, certaines bénéficient de l'agrément ESUS leur permettant

d'obtenir des financements publics dans le bon déroulé de leur projet d'utilité sociale. Selon le CNCRESS, "une grande partie des sociétés commerciales est entrée dans l'ESS par le biais de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale." Cela signifie que cet agrément créé en accord avec la loi ESS 2014 a également participé à l'émergence des entrepreneurs sociaux en France. Cet agrément constitue une forme de Saint Graal pour les entreprises sociales en leur apportant une forme de crédibilité auprès de potentiels financeurs, mais aussi auprès du public. L'attractivité de cet agrément s'explique parce qu'il permet en priorité de légitimer l'activité auprès des pouvoirs publics, mais aussi parce qu'il donne accès à des avantages financiers (épargne salariale solidaire et réduction d'impôt pour les personnes physiques). "L'agrément ESUS permet finalement aux sociétés commerciales d'être facilement reconnues par les autres entreprises et par les réseaux comme faisant véritablement partie de l'ESS." (CNCRESS, 2017)

Enfin, pour en revenir au modèle économique des entreprises sociales, hors agrément ESUS, précisons à nouveau qu'une grande majorité d'entre elles sont de très jeunes structures. Elles s'appuient encore et pour beaucoup sur des prêts bancaires et des investissements, plus que sur les gains de leur activité. Tandis que les entreprises sociales plus anciennes se reposent sur la production de bénéfices pour le maintien de leur activité. Il s'agit donc d'une autre forme de dépendance puisque les jeunes structures ne s'appuient pas sur l'État, mais sur des acteurs de l'économie capitaliste. "Du côté du modèle économique et financier, on note d'ailleurs que les plus jeunes structures ont davantage recours à des prêts bancaires et à des investissements personnels que les entreprises plus anciennes, dont les bénéfices suffisent à couvrir les coûts de fonctionnement. Si tous les entrepreneurs des sociétés commerciales s'accordent sur la nécessité de ne pas dépendre des subventions, dans la réalité, ce sont surtout les entreprises les plus anciennes qui bénéficient d'une vraie indépendance financière." (CNCRESS, 2017)

#### **e. Missions principales**

Etant donné qu'un projet d'entrepreneuriat social inclut des dimensions de lucrativité, certes limitée, il paraît évident que les missions principales menées par ces organisations s'orientent autour de secteurs qui apportent une certaine rentabilité.

Ainsi, elles ne se positionneront pas forcément sur les mêmes secteurs que l'association, mais sauront également percevoir là où se positionner par rapport aux besoins des entreprises classiques et donc là où se situe les financements.

C'est ainsi que nous pouvons observer le tableau suivant :

Secteurs	Sociétés commerciales de l'ESS	Ensemble des établissements de l'ESS	Ensemble des établissements privés Hors ESS
Soutien aux entreprises	33,9%	6,9%	16,5%
Autres industries + construction	19,5%	0,7%	17,5%
Commerce	14,4%	2,3%	23,0%
Activités diverses	9,7%	1,3%	10,6%
Information et communication	5,1%	1,2%	2,4%
Hébergement et restauration	4,2%	1,8%	10,0%
Action sociale	3,0%	15,3%	0,4%
Enseignement	2,5%	9,5%	1,2%
Industries alimentaires	1,7%	0,5%	2,5%
Activités financières et d'assurance	1,7%	9,7%	3,9%
Non classé	1,7%	21,4%	0,1%
Agriculture, sylviculture et pêche	1,3%	0,8%	7,0%
Arts et spectacles	0,4%	10,0%	0,3%
Santé	0,4%	2,2%	4,1%
Sports et Loisirs	0,4%	16,4%	0,6%
<b>Total général</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRESS, d'après INSEE SIRENE 2017 et CLAP 2014

Tableau IV : répartition des missions des entreprises sociales

C'est ainsi que le soutien aux entreprises qui sous-entend des missions de consulting, arrive en tête des activités des sociétés commerciales de l'ESS avec 33,9% d'entre elles qui exercent cela, contre 6,9% des autres organisations de l'économie sociale et solidaire. D'autre part, selon le CNCRESS, " parmi les établissements dans les autres industries et construction, on retrouve beaucoup d'entreprises à l'œuvre dans la réparation, le recyclage et le réemploi comme les entreprises de tri et de collecte des déchets." Nous pourrions également positionner des activités de recyclage, de tri et collecte des déchets dans une catégorie liée à la protection de l'environnement. Cette catégorie n'est pas considérée dans le tableau ci-dessous alors qu'il s'agit bien d'une problématique plus qu'actuelle. Notons aussi que l'action sociale, exercée par 15,3% des établissements de l'ESS ne constitue que 3% des sociétés commerciales de l'ESS, selon le tableau ci-dessus.

Nous l'avons vu, une société commerciale est donc une organisation qui porte un projet d'utilité sociale dont le but premier n'est pas la lucrativité. Sa manière de faire est proche de celle de l'entreprise classique dans son organisation, son management, sa recherche de financements mais aussi dans les missions vers lesquelles elle s'oriente principalement puisqu'elle vient en grande majorité aider les entreprises classiques sur des sujets qu'elle-même ne gère pas. Mais alors, quel lien peut-il y avoir entre l'association et l'entreprise sociale, malgré les différences existantes concernant leurs missions, leurs modèles économiques et les publics auprès de qui elles s'adressent ?

### 3. Liens entre association et entreprise sociale

Nous avons présenté l'histoire, les valeurs, les modèles économiques et les missions principales de l'association et de l'entreprise sociale sans nécessairement les confronter jusqu'à alors. Pour autant, il est intéressant de s'arrêter sur les convergences et divergences de ces deux modèles organisationnels, afin de dresser un bilan de cette première partie.

#### a. Divergences

Le nombre de divergences entre le secteur associatif, et l'entreprise sociale semble important. En effet, si nous prenons en compte uniquement le point de vue historique, l'association a traversé de nombreux remous avant de se voir finalement acceptée par les pouvoirs publics. Tandis que l'entreprise sociale s'est vue, dès son émergence, acclamée dans son fonctionnement puisque ne dépendant pas de subventions publiques dans l'application de sa mission. Voici les divergences qui nous semblent les plus marquantes.

#### **Lucrativité et non lucrativité**

La première grande divergence est claire : il s'agit de la recherche ou non de lucrativité. Comme nous l'avons vu, l'entreprise sociale définie dans ce mémoire en tant que société commerciale de l'économie sociale et solidaire, applique des modèles économiques classiques d'entreprises. Cela implique la recherche d'une

lucrativité, bien que celle-ci doit être limitée dans le cas où l'entreprise sociale est agréée ESUS. Quant à l'association, celle-ci doit aujourd'hui se réinventer pour rechercher des financements nouveaux, sans pour autant avoir la possibilité de basculer vers un modèle purement commercial si elle veut rester association. Le modèle associatif n'est pas limité par la nécessité d'être lucratif, bien que cela puisse être limitant dans la réussite sociale de son projet puisque l'association doit avoir les moyens humains et de temps nécessaires à l'élaborations de financements innovants. De plus, elle doit faire face aux difficultés de demandes de prêt auprès d'établissements bancaires, par exemple.

### **Aide aux entreprises et aide aux personnes**

La seconde grande divergence concerne les missions abordées par les associations et les entreprises sociales. Les dernières, étant donné qu'elles recherchent une certaine lucrativité, vont s'adresser à des marchés, des interlocuteurs où il y a une possibilité de financement. Comme nous l'avons vu, un tiers des entreprises sociales proposent des missions de soutien aux entreprises classiques. Les associations, peut être par manque de capacité à s'adresser à ce type de marché, mais aussi par militantisme, vont se positionner sur des secteurs qui n'appellent pas nécessairement la rentabilité, mais dont l'objet est de l'ordre de l'intérêt général. Par exemple, l'association ESPERER 95 maintient une activité déficitaire, le placement extérieur<sup>10</sup>, par pure conviction militante.

### **Confiance et méfiance**

Nous l'avons vu avec plusieurs exemples, notamment ceux qui concernent les financements : l'entreprise sociale a le net avantage d'inspirer confiance, non seulement auprès des pouvoirs publics, mais aussi auprès des financeurs. De l'autre côté, la baisse de subventions, l'image de dépendance financière que subit l'association crée une forme de méfiance envers ce modèle. Enfin, après avoir interrogé des personnes à ce sujet sur un réseau social, sur 76 personnes, 34 auraient choisi de travailler dans une entreprise sociale plutôt qu'une association pour des raisons de salaire, et de gestion managériale. Les raisons évoquées

---

<sup>10</sup> Le placement extérieur est une des mesures de peines alternatives défendue et soutenue par l'association ESPERER 95 depuis sa création, en 1979.

étaient plutôt de l'ordre de l'intérêt individuel, mais dans les réponses, j'ai senti une forme de crainte et de mauvaises expériences dans l'association. A croire que la dynamique et la modernité de l'entreprise sociale rassure... Cela dit, 42 personnes auraient préféré une association pour l'engagement qu'elle implique.

### **Réussite individuelle et éthique collective**

Faisant écho aux arguments mentionnés ci-dessus, opposer la réussite individuelle à l'éthique collective a particulièrement de sens dès lors que le choix de travailler pour une entreprise sociale concerne des critères individuels (salaire, confort, stabilité) et celui d'une association concerne des critères collectifs (engagement, projet pour la société). Cette divergence s'appuie également sur le fait qu'un projet d'entrepreneuriat social est mené par une figure, une forme de leader. Ce qui diffère de l'association qui crée un projet collectif, ce qui sous-entend que la notion de leader n'est pas envisageable dans ce secteur. Le collectif est indispensable à l'association, selon la loi 1901.

Dans la deuxième partie de mémoire, nous poursuivrons la réflexion sur ces points divergents à travers une analyse de la pratique. Malgré ces divergences importantes, l'entreprise sociale et l'association sont tout de mêmes liées par quelques similitudes. Voyons lesquelles.

### **b. Convergences**

#### **Un même secteur économique**

En 2014, la loi ESS du 1er juillet a réuni dans un même secteur économique, les associations et entreprises sociales. Nous ne pouvons pas opposer indéfiniment l'entreprise sociale de l'association car ces deux types d'organisation sont présentes dans ce tiers secteur. L'objectif premier étant probablement de le renforcer en proposant d'autres alternatives à l'économie sociale dans la création de solutions sociétales.

#### **De l'utilité sociale...**

Effectivement, le but premier de ces organisation est celui de l'utilité sociale. Cela dit, précisons ici qu'il ne s'agit ni de l'agrément, ni de l'avantage fiscal, mais bien de

la mission d'utilité sociale elle-même. Autrement dit, ces deux types d'organisation doivent apporter un bien auprès des citoyens, solutionner un problème social ou écologique avant même d'avancer un intérêt économique.

### **...En complément de l'État**

Cela se fait idéalement en complément des missions de l'État puisque cette entité n'a pas la possibilité de gestion de toutes les problématiques sociales et environnementales. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire peuvent être des soutiens à l'État sans jeux de domination.

Les convergences entre l'entreprise sociale et l'association sont moins évidentes à percevoir que leurs divergences. Pourtant, à l'heure d'un renouveau du monde associatif et d'un engouement pour l'entreprise sociale, peut être que nous devenons finalement témoins de ce qui peut lier les deux modèles dans leur manière de faire : l'entrepreneuriat social.

### **c. L'entrepreneuriat social, une manière de faire comme lien entre l'association et l'entreprise sociale ?**

Nous avons eu quelques difficultés à différencier l'entreprise sociale de l'entrepreneuriat social. Pour autant, nous avons fini par admettre que l'entrepreneuriat social réside plutôt dans une philosophie, une manière de faire : celle de porter un projet social ou écologique par une figure emblématique. Et si cette figure était aussi un collectif plutôt qu'un seul individu ? Si l'entrepreneuriat social pouvait aussi être une manière de faire, de créer un projet collectif puisqu'il s'agirait de réunir ensemble des acteurs dans la résolution de ce projet ? Si les associations appliquaient de l'entrepreneuriat social dans leur organisation, au-delà de la simple recherche lucrative, cela serait-il nécessairement s'éloigner de leur dimension collective ?

Reprenons cette citation de Philippe Eynaud<sup>11</sup> pendant la conférence des 40 ans de l'association ESPERER 95 : "Si on pense entreprise sociale, on pense entreprise. Quand on pense entreprise, on pense chef d'entreprise. Or, l'entrepreneuriat devrait

---

<sup>11</sup> Philippe Eynaud : professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et membre du groupe de recherche en gestion des organisations de l'IAE de Paris.

être un enjeu collectif". Effectivement : si nous pensions à l'entrepreneuriat social comme un enjeu collectif, comme une manière de faire qui s'adapterait à toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire, peut être qu'un lien indissociable se créerait entre l'association et l'entreprise sociale. Elles auraient le même but : entreprendre pour innover, créer, proposer des réponses aux enjeux sociétaux, au-delà de leurs divergences.

Mais, qu'en est-il dans la pratique ? Les associations doivent aujourd'hui revoir leurs modèles économiques traditionnels, elles doivent explorer de nouvelles pistes, de nouvelles opportunités pour continuer à vivre. Appliquer de l'entrepreneuriat social dans une association devient-il une réalité ? Nous verrons cela dans la deuxième partie de ce mémoire.

## Partie 2 : Quelles tensions apparaissent entre l'association et l'entreprise sociale ?

Il n'était pas envisageable de consacrer un mémoire à l'analyse d'une manière de faire, d'une nouvelle philosophie représentée par l'entrepreneuriat social appliqué dans l'association, sans interroger la pratique elle-même. Cette seconde partie de mémoire est donc consacrée à l'analyse d'entretiens auprès de sept associations d'action sociale. Nous débuterons celle-ci avec la présentation méthodologique du choix des associations, des personnes interrogées et de la composition du guide d'entretien. Puis, nous développerons l'idée d'une mise en tension entre l'entrepreneuriat social et l'association à travers une analyse pratique issue des entretiens avant de conclure cette deuxième partie avec l'identification des méthodes d'entrepreneuriat appliquées aux associations.

### **1. Méthodologie**

Avant de présenter les résultats obtenus lors de ces entretiens, il est important de préciser la méthodologie de travail m'ayant permis d'obtenir les informations souhaitées. Cela me permet aussi de détailler les missions de chacune des associations, afin d'exposer leurs évolutions, leurs problématiques de manière claire et simple.

#### **a. Choix des associations**

##### **i. Les critères de sélection de ces 7 associations**

Nous avons restreint notre choix aux associations exerçant leur activité dans le champ de l'action sociale, et ce pour deux raisons : d'une part, j'ai effectué mon stage dans ce type de structure et il était intéressant d'avoir une certaine homogénéité dans les organisations étudiées ; d'autre part, cela nous permettait d'explorer la capacité de ces structures à dialoguer avec des publics fragiles ce qui nous semble être une capacité clé dans le déploiement d'une écologie sociale. A cet égard, d'ailleurs, nous avons recherché, sans succès, des associations qui agissait pour une écologie sociale. Ensuite, nous avons sélectionné des associations qui

communiquaient sur la mise en place en leur sein de pratiques d'entrepreneuriat social. Enfin, nous avons essayé de construire un groupe d'associations représentant une diversité de situations : deux associations nationale, deux associations régionales, une association internationale, une association spécialisée sur une partie de l'accompagnement, une association de moins de 100 salariés, une association de plus de 100 salariés. Sur les neuf associations sélectionnées, sept ont bien voulu nous recevoir en entretien. Nous nous sommes entretenus avec dix personnes : trois fondateurs, quatre directeurs généraux, une responsable du développement, un chargée de mission innovation sociale et un directeur du territoire. Désormais, découvrons les associations rencontrées dans le cadre de cette démarche d'analyse de la pratique.

## ii. Présentation de ces 7 associations

Nous présenterons dans cette partie les sept associations rencontrées.

### **ESPERER 95** - Val d'Oise, 250 salariés

J'ai effectué mon stage pour ESPERER 95. Nous verrons plus bas en quoi ce stage m'a aidée dans le développement de la réflexion pour ce mémoire.

L'association ESPERER 95 est présente en très grande majorité sur le territoire du Val d'Oise. Seule une antenne de placement extérieur est présente dans le département des Yvelines. Elle a été créée en 1979. Ses activités ont commencé à largement se développer depuis environ cinq ans, à la suite d'une grande réorganisation et redéfinition des missions. L'association s'est structurée suite à ces changements depuis seulement deux ans. Plus de 200 nouveaux salariés sont arrivés entre 2014 et 2019. A ses débuts, l'association avait pour mission d'aider les jeunes incarcérés dans la réflexion et la création de leur projet de vie. Depuis, ses champs d'action se sont organisés autour de six pôles : SIAO, Hébergement, Habitat et accès au logement, Migrants, Socio judiciaire, Insertion formation. La richesse des missions proposées par ESPERER 95 lui confère une place particulière sur le territoire et au sein du paysage associatif valdoisien puisqu'elle peut accompagner les personnes de l'hébergement d'urgence à l'insertion professionnelle. Elle est aussi particulièrement reconnue par les pouvoirs publics du territoire comme étant un interlocuteur privilégié. En effet, malgré son militantisme assumé, l'association ne

se laisse pas submerger par ses convictions pour parvenir à l'aboutissement de sa mission. Par ailleurs, ses financements proviennent largement de subventions et de commandes publiques puisque sur son budget annuel de 26 millions d'euros, l'association dépend de ces ressources à 80%. Avec un sentiment d'une pression de plus en plus forte de la part des financeurs attendant des résultats, la baisse des subventions publiques, la sensation de mise en concurrence des associations entre elles, ESPERER 95 a entamé des réflexions prospectives dans l'objectif d'envisager de nouveaux modes de financement. En avril 2019, Christian Fournier, directeur général de l'association depuis 20 ans et salarié de celle-ci depuis 30 ans, a quitté ses fonctions pour laisser place à Valérie Péliçon, salariée de l'association depuis 2008.

### **Chantier Passerelle** - région lyonnaise - 2 salariées

Chantier Passerelle est une association créée en 2014 et dont la mission est de sensibiliser aux mesures de peines alternatives à la prison et défendre les opportunités hors incarcération, en particulier le travail d'intérêt général. Suite à un changement de grande envergure en 2018, l'association n'a plus que deux salariées : la directrice générale et la chargée de communication. En effet, Chantier Passerelle a été mobilisée par l'État dans le cadre de la création d'une agence de TIG. Cette agence reprend la grande majorité des actions que l'association a portées sur le terrain en les institutionnalisant auprès des politiques publiques. L'agence a repris des projets qui ont été concrètement expérimentés par Chantier Passerelle. Elle doit aujourd'hui se réinventer puisque 70% des activités de l'association ont été absorbées par l'agence.

### **Singa France** - présence dans 4 régions françaises, 25 salariés

Créée en 2012, Singa France est une association dont l'objectif est d'intégrer des personnes réfugiées dans la société à travers la culture, le loisir, les passions communes. Pour ce faire, Singa est divisée en trois branches :

- Pôle Passion, dont l'objectif est de promouvoir le vivre ensemble à travers la mise en relation entre personne réfugiée et personne locale,
- Finkela, un incubateur dédié aux entrepreneurs réfugiés,
- CALM, la mobilisation de citoyens dans l'accueil de personnes réfugiées.

Singa a désormais le projet de créer une fondation internationale en soutien à toutes ses branches créées dès 2014. En effet, Singa est présente sous diverses formes (coopérative, entreprise sociale) dans 8 pays. Ce qui fait l'innovation chez Singa est surtout sa manière d'envisager sa mission : "les personnes réfugiées ne sont pas des « bénéficiaires » au sens de l'action sociale, mais des personnes à part entière qui participent à l'association d'abord en tant qu'acteurs." (Rapport d'impact Singa, 2017). Singa est qualifiée de "mouvement" par la co-fondatrice puisque le réseau s'appuie avant tout sur la volonté des citoyens à inclure les personnes réfugiées. L'association est financée à 30% par des financements publics, à 60% par du privé et le reste provient de vente de prestations.

### **La Cravate Solidaire** - présence dans 10 villes et en Belgique, 10 salariés

La Cravate Solidaire a été créée en 2012. La mission principale de l'association est d'offrir un tremplin aux personnes exclues à travers des ateliers de préparation aux entretiens d'embauche. L'association accompagne donc les personnes en fin de parcours de réinsertion professionnelle et forme un relais auprès d'autres associations pour l'accueil des personnes. Les ateliers proposés s'orientent autour d'entretiens d'embauche fictifs, pour mettre en confiance les personnes accompagnées, ainsi que d'une séance de conseil en image. La personne accompagnée repart avec les vêtements donnés. Ces vêtements sont des dons de salariés d'entreprises. Les activités de La Cravate Solidaire sont particulièrement appuyées par l'aide de bénévoles. Le projet a d'ailleurs été construit autour de la dynamique bénévole car les cofondateurs souhaitaient mobiliser l'engagement citoyen dans la réussite de leur projet. En 2017, La Cravate Solidaire signe l'un des premiers contrats à impact social en France. L'objectif du projet est de financer un vestiaire mobile pour se rendre en Seine-Saint-Denis et dans le Val d'Oise. La réussite du programme sera évaluée en fonction du nombre de personnes accompagnées et insérées dans l'emploi. Le projet est soutenu par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Ces projets sont financés par le Ministère du travail à hauteur de 1,3 millions d'euros grâce à un amendement parlementaire voté dans le cadre de la loi de finances 2017. Le Ministère de l'Economie a porté le dispositif techniquement et a apporté les

financements complémentaires à hauteur de 400 000 €. Ainsi, La Cravate Solidaire innove en termes de recherche de financement.

**Aurore** - présence dans 8 régions françaises - 1946 salariés

L'association Aurore est très ancienne puisque son histoire remonte à 1872. Alors, les associations n'étaient pas autorisées en France. Cependant, elle est créée en tant que Société Générale pour le Patronage des Libérés. La mission première était d'aider à l'insertion professionnelle tout en proposant une aide matérielle avec des bons alimentaires et pour le logement. Depuis, la mission d'Aurore a évolué en fonction des besoins sociaux mais s'oriente toujours autour de l'action sociale et du médico-social, en particulier autour de trois missions : le soin, l'hébergement et l'insertion. Elle a également développé, en partenariat avec la coopérative Plateau Urbain, un projet de tiers lieux nommé les Cinq Toits, dans le but d'offrir un lieu d'hébergement mais aussi de sensibilisation aux problématiques sociales. Aujourd'hui, elle est présente dans 8 régions françaises, en particulier en Île-de-France. Elle emploie 1946 salariés ce qui la positionne comme une des grandes associations employeuses en France. Son budget est de 148 millions d'euros et dépend principalement de ressources publiques. L'association s'appuie également sur une communauté de plus de 600 bénévoles.

**Association des Cités du Secours Catholique** - présence dans 6 régions, 1014 salariés.

Association créée en 1989 à l'initiative du Secours Catholique, l'ACSC propose principalement de l'accompagnement et de l'hébergement auprès des personnes exclues ou en situation de handicap. En plus de ces missions, elle développe d'autres missions autour de la sensibilisation à l'engagement citoyen, des missions d'expertises terrain auprès d'entreprises ou d'autres associations et de plaidoyer auprès des pouvoirs publics. L'ACSC fait partie du Réseau Caritas France.

Son budget annuel s'élève à 78 millions d'euros. L'association emploie 1014 salariés et s'appuie sur l'aide d'une communauté de 360 bénévoles.

**Réseau Cocagne** - présence dans 12 régions, 890 salariés (hors salariés en insertion professionnelle)

Contrairement aux autres associations présentées, le Réseau Cocagne ne propose pas uniquement une mission d'action sociale. L'association s'appuie sur des projets liés à l'agriculture biologique, la permaculture, autrement dit : une approche écologique par la culture paysanne et l'alimentation. Ainsi, parmi les associations rencontrées, c'est la seule qui ouvre ses champs d'action à l'écologie. Le Réseau Cocagne est en fait un réseau de Jardins de Cocagne réparti dans 12 régions françaises. C'est en 1991 que le premier Jardin de Cocagne est créé et c'est après la multiplication des jardins que le Réseau Cocagne est né, en 1999. De plus, le Réseau Cocagne est certifié comme étant un centre de formation en agro-écologie. Sa mission principale est celle de l'insertion par l'activité économique. Elle emploie d'ailleurs 4600 salariés en parcours d'insertion professionnelle qu'elle accompagne vers l'emploi durable, et elle compte 890 salariés permanents. Le Réseau Cocagne perçoit 21,5 millions d'euros directement de la vente de ses produits alimentaires.

Maintenant que nous avons présenté les différentes associations rencontrées et interrogées, il serait intéressant de les comparer afin d'identifier quels sont les similitudes et différences parmi ces sept organisations.

### **iii. Les similitudes et différences entre ces associations**

Nous commencerons par identifier les différences parmi les sept associations rencontrées dans le cadre de ce mémoire. Précisons qu'il ne s'agit pas de les mettre en concurrence mais plutôt de clairement percevoir ce qui les rapproche ou non.

#### **Répartition géographique**

Il est plus pertinent d'apprécier la répartition géographique des associations rencontrées à travers une carte de France comportant les points correspondant aux différentes associations. Certaines ne sont présentes dans une seule zone comme ESPERER 95 et Chantier Passerelle. Tandis que d'autres ont une envergure beaucoup plus étendue, comme nous avons pu le constater lors de la description des associations. Concernant le code couleur de ces associations, le voici :

- Le point vert correspond au Réseau Cocagne
- Le point bleu correspond à La Cravate Solidaire
- Le point violet, à l'ACSC

- Le point orange à l'association Aurore
- Le jaune correspond à Singa France. Précisons ici que l'association est présente à Paris et à Lille. Les points sont rendus invisibles étant donné la densité de la répartition géographique dans ces villes.
- Le gris correspond à Chantier Passerelle et est situé à Lyon.
- Enfin, le rose correspond à ESPERER 95, sur le territoire du Val d'Oise.

Nous pouvons donc voir que le Réseau Cocagne a une envergure importante sur le territoire national, d'après sa répartition. C'est également le cas d'Aurore et de l'ACSC.

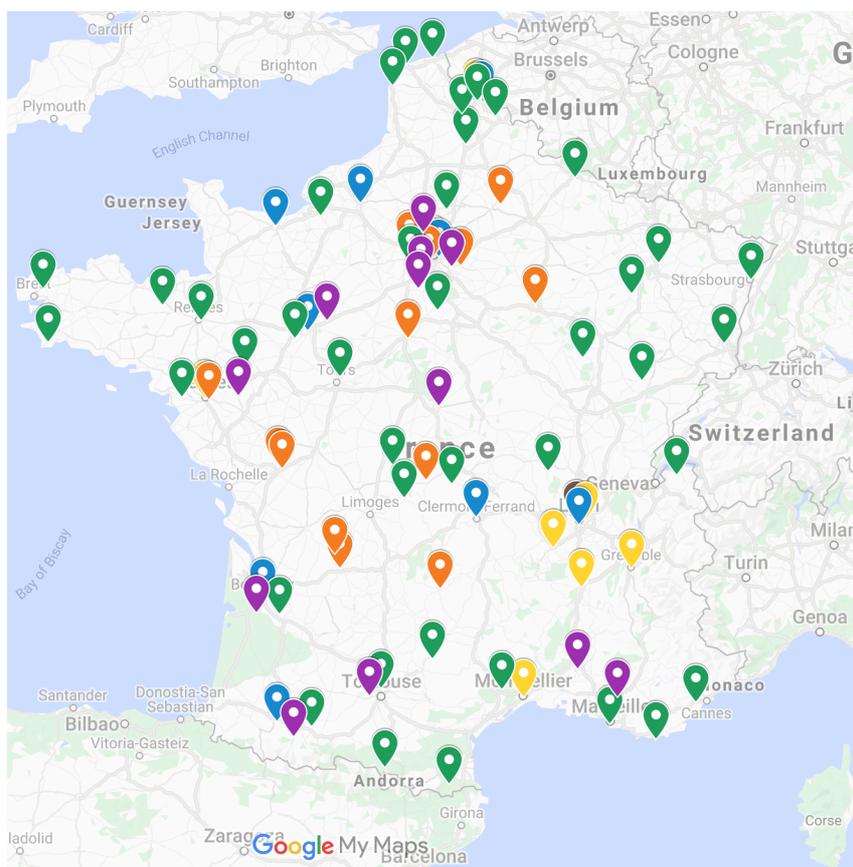


Figure 4 : répartition géographique des associations rencontrées.

Comme nous pouvons le voir, certaines associations comme le Réseau Cocagne, l'ACSC ou Aurore ont des actions particulièrement étendues sur le territoire national, tandis que d'autres se concentrent sur quelques villes. ESPERER 95 et Chantier Passerelle sont elles présentes uniquement sur une zone géographique restreinte, à savoir le Val d'Oise et la région lyonnaise.

## Nombre de salariés

Nous avons mentionné le nombre de salariés par association, dans la description de celles-ci. Pour autant, il est intéressant d'avoir une vue d'ensemble sur ces différentes organisations.

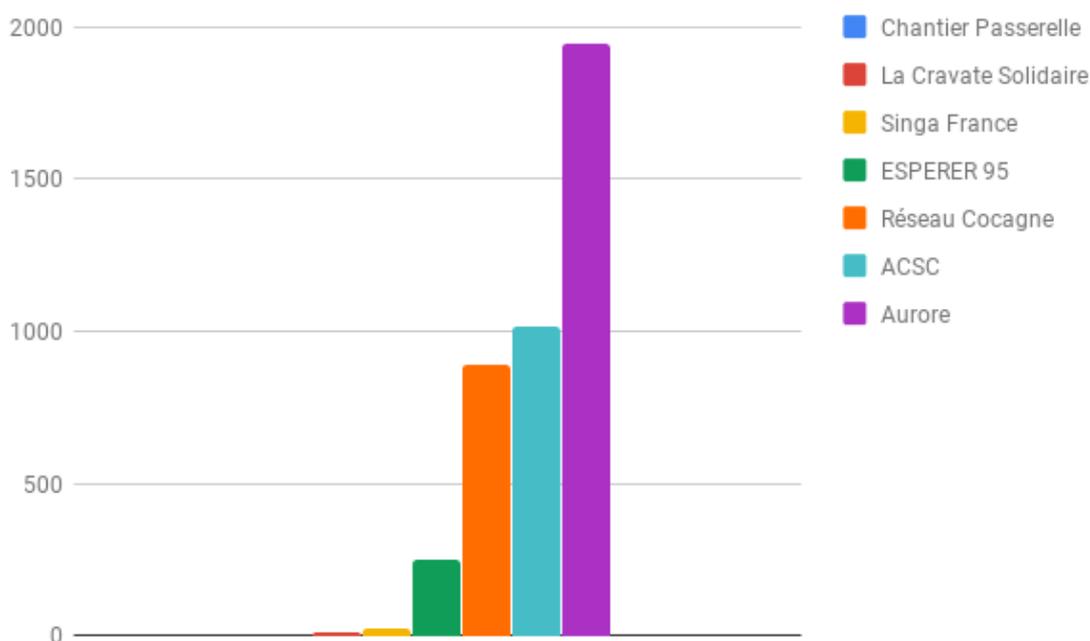


Figure 5 : répartition du nombre de salariés par association rencontrée réalisé par mes soins

## Appui des bénévoles

L'appui de personnes bénévoles constitue un réel atout du secteur associatif. Comme nous l'avons vu en première partie de ce mémoire, 30 à 40% des associations dépendent uniquement de cette aide dans le bon déroulé de leur mission. Certaines associations façonnent leur projet autour du bénévolat, comme Singa France ou La Cravate Solidaire, dont le cofondateur insiste sur l'importance de cet engagement citoyen : "le bénévolat est au coeur du projet" (d'après les propos de Yann Lotodé). L'association Aurore s'appuie sur l'aide de 1300 bénévoles, l'ACSC reçoit l'aide de 350 personnes. Le Réseau Cocagne compte quant à lui près de 2000 bénévoles.

La seule association parmi les sept rencontrées ne s'appuyant pas sur une communauté de bénévoles est ESPERER 95. Néanmoins, quelques personnes bénévoles sont mobilisées lors de fêtes organisées par l'association. Il y a

également un projet en cours de création concernant la construction d'une communauté de bénévoles qui viendraient en appui des missions hors terrain.

### **Modèle économique**

Là réside la plus grande différence parmi les sept associations rencontrées. Chacune d'entre elle a développé un modèle économique propre à son histoire, son ancrage territorial et éventuellement, sa capacité à innover. Voici donc un tableau récapitulatif des différents modèles économiques opérés dans ces organisations.

ESPERER 95	Financements publics à hauteur de 80%, le reste provenant de partenariats avec des entreprises et de dons.
Chantier Passerelle	Financements publics, vente de prestations
Singa France	30% financements publics, 30% financements privés et le reste en prestations
La Cravate Solidaire	Contrat à impact social, mécénat de compétences, prestations et bénévolat
Aurore	Majoritairement des subventions publiques, partenariats privés ponctuels, mécénat de compétences
ACSC	Financements publics à hauteur de 80%, le reste provenant de partenariats avec des entreprises et de dons.
Réseau Cocagne	Subventions publiques, ventes de produits et IAE

Tableau V : tableau récapitulatif des modèles économiques des associations rencontrées, réalisé par mes soins.

En se référant aux modèles économiques présentés dans la première partie de mémoire, nous pouvons identifier la présence de deux modèles économiques parmi les associations rencontrées. ESPERER 95, Aurore, Chantier Passerelle et ACSC se retrouvent sur un modèle dont les financements sont majoritairement publics. Ainsi, nous pouvons les placer dans la catégorie M4 mentionnée en première partie. Puis, Singa, La Cravate Solidaire et le Réseau Cocagne ont développé leurs activités ce qui leur permet d'émettre une part significative de leur ressources grâce à leurs activités. Cela dit, avec un nouveau mode de financement incarné par le contrat à impact social, La Cravate Solidaire crée en quelque sorte une nouvelle catégorie de

modèle économique qui n'était pas encore identifié en 2014, au moment de l'étude réalisée par le Mouvement Associatif.

### **Ancienneté**

Chaque association rencontrée à sa part d'histoire. Voici un tableau récapitulatif de la date de création des associations. Notons que le Réseau Cocagne s'est créé huit ans après le premier jardin de Cocagne pour mieux organiser ses activités.

ESPERER 95	Créée en 1979
Chantier Passerelle	Créée en 2015
Singa France	Créée en 2012
La Cravate Solidaire	Créée en 2012
Aurore	Créée en 1872
ACSC	Créée en 1980
Réseau Cocagne	Premier jardin de Cocagne créé en 1991. Fondation du Réseau Cocagne en 1999.

Tableau VI : tableau récapitulatif de la date de création des associations rencontrées, réalisé par mes soins.

Maintenant que nous avons identifié les points divergents des associations étudiées, nous allons nous intéresser à ce qui fait leur unité, leur commun, d'après les éléments que nous avons exposés plus haut.

### **Un même champ d'action**

Il apparaît évident que le premier élément commun est celui du champ d'action sur lequel sont positionnées ces associations : l'action sociale. Bien que chacune des associations soit experte sur certains domaines comme l'insertion professionnelle, l'hébergement ou encore le plaidoyer; elles ont toute le but commun d'apporter des solutions aux problématiques sociales, auprès de personnes exclues. Seul le Réseau Cocagne se différencie en abordant également le champ de l'écologie.

### **Les mesures d'impact**

Comme mentionné dans la première partie de ce mémoire, les mesures d'impact font partie des éléments demandés de manière plus régulière et stricte par les pouvoirs publics, auprès des associations. Cela concerne en particulier les associations dont les financements dépendent majoritairement de l'État à savoir :

ESPERER 95, Aurore, et ACSC. Ces trois associations font preuve d'une importante transparence concernant leur mesure d'impact et donc le compte rendu des résultats obtenus dans le fonctionnement de leur mission d'intérêt général. D'autre part, Singa France a également publié un rapport de mesure d'impact. Tandis que La Cravate Solidaire a obtenu l'un des premiers contrats à impact social en France. Ce contrat est obtenu grâce à une analyse constante et régulière des résultats obtenus dans une mission donnée. De part la création de l'agence de TIG, Chantier Passerelle est passée par les étapes d'évaluations de son travail. Enfin, le Réseau Cocagne publie régulièrement ses résultats d'activité ainsi que des chiffres clés correspondant à la diversité du réseau et à la réussite de leur mission de réinsertion professionnelle.

## **b. Entretiens**

### **i. Personnes interviewées**

Parmi les sept associations rencontrées et mentionnées ci-dessus, j'ai eu l'occasion de rencontrer dix personnes. Découvrons qui sont ces personnes.

#### **ESPERER 95**

Pour l'association ESPERER 95, j'ai eu l'occasion d'interviewer Christian Fournier et Valérie Pélisson. Ces deux personnes ont été choisies car il paraissait évident d'interroger la direction générale sur la manière de faire de l'association. Aussi, Monsieur Fournier fut à la tête de l'association pendant vingt ans, avant de laisser place à Madame Pélisson, en avril 2019, après 18 mois d'accompagnement à la passation.

Christian Fournier était, au début de sa carrière, éducateur spécialisé. Il a rejoint ESPERER 95 dès les débuts de l'association. Peu à peu, avec le développement des activités, il a poursuivi sa mission tout en évoluant professionnellement jusqu'à devenir directeur général d'une association de 250 salariés.

Valérie Pélisson était directrice du SIAO du Val d'Oise pendant une dizaine d'années avant de se voir proposer la direction générale d'ESPERER 95.

### **Chantier Passerelle**

Je me suis entretenue par Skype avec la directrice générale de Chantier Passerelle, Léa Grujon. Après des études de droit, Madame Grujon se forme aux questions d'incarcération auprès de Chantier Passerelle. Elle a pris la direction de l'association en 2018. De plus, Madame Grujon m'a paru très intéressée par le sujet proposé.

### **Singa France**

C'est également avec l'une des cofondatrices de Singa France que j'ai pu m'entretenir, par Skype. Alice Barbe, juriste de formation, est actuellement à New York. Elle fait partie de la première promotion de l'académie Obama. De manière générale, elle n'exprime aucun complexe quant à la nécessité de créer de nouveaux outils pour percevoir des financements. De plus, elle est très attachée à l'idée de mouvement citoyen derrière Singa. Elle revendique tout à fait l'ambition de Singa, la nécessité d'apporter un cadre international mais aussi la possibilité à chacun de proposer un projet et de le construire ensuite.

### **La Cravate Solidaire**

J'ai rencontré l'un des trois cofondateurs de La Cravate Solidaire : Yann Lotodé. C'est après une école de commerce que Monsieur Lotodé s'est consacré à la création de La Cravate Solidaire, en 2012. Il est également directeur du développement et semble gérer un nombre de choses très important comme notamment la recherche de financement et la communauté de bénévoles. Il revendique un discours volontairement militant vis-à-vis des associations. Il souhaite défendre les atouts associatifs, l'engagement citoyen, l'idée de collectif.

### **Aurore**

Pour l'association Aurore, j'ai rencontré l'un des membres du COMEX, François Morillon. Il est également Directeur du Territoire France Ouest Paris Sud-Ouest chez Aurore.

## **Association des Cités du Secours Catholique**

Du côté de l'ACSC, j'ai été reçue par Caroline Klein et Romain Bordeyne. En effet, ces deux professionnels souhaitaient me rencontrer avec la volonté d'apporter leur vision complémentaire aux réponses apportées.

Caroline Klein est directrice du développement. Elle s'occupe majoritairement des axes de réflexion et de perspectives quant au devenir de l'association. A ses côtés, Romain Bordeyne est chargé de mission Innovation Sociale. Il a rejoint l'ACSC après son stage de formation, il y a deux ans.

## **Réseau Cocagne**

J'ai rencontré l'actuel directeur général, Julien Adda ainsi que le fondateur du Réseau Cocagne, Jean-Guy Henckel. La vision de ces deux personnes était assez différente. Le premier s'affirme comme étant un défenseur du monde associatif. Il fut le premier salarié du Mouvement Associatif avant de prendre la direction générale du Réseau Cocagne. Il a participé à la construction d'une nouvelle idéologie associative, selon ses propos. Il a participé à la construction de la charte des engagements réciproques de 2001, signée à Matignon entre les coordinations du Mouvement Associatif et le Premier Ministre et les ministres. Monsieur Adda m'a envoyé des articles et documents importants dans la construction de la réflexion. Monsieur Henckel, quant à lui, ne s'affiche pas particulièrement comme défenseur du statut associatif. Il insiste sur le fait que le statut ne fait pas la vertu et souligne l'importance d'un projet qui aide les personnes.

De manière générale, le sujet a été accueilli avec intérêt par nos interlocuteurs (neuf personnes sur dix se sont montrées tout à fait disponibles et intéressées), signe que la rencontre des deux phénomènes que sont l'entrepreneuriat social et le monde associatif ne laisse pas indifférent les dirigeants des associations.

### **ii. Contenu des entretiens**

Chaque entretien comportait les mêmes questions, parfois orientées différemment selon la réceptivité de l'interlocuteur. Seules les jeunes associations, Singa, La Cravate Solidaire et Chantier Passerelle eurent une question supplémentaire concernant le choix d'un statut associatif.

L'objectif était de créer un guide d'entretien semi-directif, avec des questions ouvertes permettant des réponses aussi riches que variées. Une fois que celui-ci fut construit et validé par Monsieur Gille, il a été testé une première fois auprès de Christian Fournier, directeur général de l'association ESPERER 95. Aucun changement n'a été fait suite à ce premier entretien. Pour consulter ce guide d'entretien, je vous invite à vous rendre aux annexes. Ce guide d'entretien a été centré sur l'association et l'entrepreneuriat social. Je n'ai pas pris le parti d'interroger l'entreprise sociale, étant donné que l'objectif était d'identifier en quoi une manière de faire, une philosophie d'économie de marché peut s'appliquer dans un modèle associatif.

Pour chaque interview, j'enregistrais les échanges. Une fois que les neuf entretiens furent réalisés, j'ai débuté la retranscription de ceux-ci. Pour analyser ces retranscriptions, j'ai considéré chaque question à la fois, en les positionnant dans chaque sous-partie car chaque réponse apportait des éléments de réflexion différents. J'ai ensuite envisagé une à une les réponses données, en les rassemblant pour en retirer les principales idées puis réaliser une synthèse de celles-ci.

La méthodologie de retranscription et d'analyse des interviews fut en réalité la même utilisée lors de ma mission de stage, chez ESPERER 95. Voyons d'ailleurs en quoi ce stage a participé à l'élaboration de ma réflexion.

### **c. Intervention chez ESPERER 95**

Lorsque je suis arrivée au master 2 Economie Solidaire et Logique de Marché, j'étais convaincue que ma place se trouvait dans une organisation liée à l'écologie. Après quelques semaines de réflexion, j'ai ressentie une certaine frustration quant à ce manque observé d'inclusion sociale dans l'écologie. C'est pourquoi j'ai choisi de m'intéresser aux organisations d'action sociale, qui étaient toutes des associations. Mon objectif était de voir comment l'écologie est appliquée dans les associations du

champ social et comment participer à une écologie sociale, celle qui inclurait toutes les personnes dans la prise de conscience et le passage à l'action.

En novembre 2018, notre directrice de master, Elena Lasida, a transmis une annonce de stage auprès de la promotion. Celle-ci comportait une mission autour de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale d'ESPERER 95. Au-delà de cette mission, j'ai été attirée par la militance assumée et revendiquée de l'association, par la diversité de ses missions et par son importance sur le territoire du Val d'Oise. De plus, la description de la mission de stage indiquait que des réflexions autour du devenir de l'association étaient attendues. Cela coïncidait tout à fait avec le sujet de mémoire que j'avais envisagé de réaliser.

Ce stage consistait avant tout en la réalisation de la deuxième partie de la démarche d'évaluation d'utilité sociale : la confrontation des propos échangés lors des séminaires organisés avec chaque partie-prenante (usagers, salariés et partenaires), puis la construction de la définition d'utilité sociale d'ESPERER 95. En parallèle, il m'est arrivé d'assister à des réunions stratégiques, aussi bien avec le conseil d'administration qu'avec les salariés. Ces réunions avaient été lancées par l'ancien directeur général, dans le but de bousculer la réflexion, de proposer une forme d'inclusion dans les projets de l'association mais aussi d'alerter sur les risques actuels de financements d'ESPERER 95.

Tous les éléments de la mission ont participé à ma réflexion sur ce sujet de mémoire. L'évaluation d'utilité sociale m'a permis de questionner les valeurs de l'association et l'application de celles-ci dans les faits. J'ai pu observer les réactions de chacun, mais aussi prendre le temps de voir s'il y avait des différences entre l'idéologie et la pratique. Quant aux instances d'échange sur la stratégie, cela m'a permis de voir le positionnement et la manière de faire d'ESPERER 95. J'ai été admirative, il faut le dire, du professionnalisme de l'association, de sa capacité à faire réagir mais aussi à être pédagogue dans la gestion des problématiques sociales. J'ai également été attentive à la pression que subissait l'association dans la justification des financements octroyés par les pouvoirs publics. Il était devenu important de tout justifier, de tout prouver, de tout chiffrer. Une discussion avec une salariée, responsable d'une des branches du SIAO spécialisée en gestion des

personnes addicts, m'a éclairée sur les changements en cours dans le milieu associatif. Elle travaillait dans le champ social depuis plus de trente ans. Elle m'a confié être inquiète quant au devenir de la mission des associations, toujours plus pressurisées dans l'attente de résultats qui devenaient de plus en plus difficiles à atteindre de par l'augmentation de problématiques sociales. J'ai été particulièrement touchée par ce témoignage car j'ai ressenti une forme de désespoir face à la nécessité d'agir, accompagnée par un engagement sincère pour la cause. Finalement, c'est un peu ce qui faisait le commun chez ESPERER 95 : une envie de poursuivre la mission coûte que coûte avec parfois quelque chose de l'ordre de la peur de perdre les outils nécessaires à cela, notamment les financements. Il y avait donc une forme de pression palpable, particulièrement lors du changement de direction générale. Cela m'a d'ailleurs amené à interrompre ce stage plus tôt que prévu, car l'idée d'avancer sur l'utilité sociale de l'association, et donc prendre le temps d'apprécier la qualité, la finesse du travail de chacun n'était plus une urgence face à toutes les problématiques auxquelles ESPERER 95 étaient confrontée.

## **2. La mise en tension de l'entrepreneuriat social appliqué aux associations**

Les propos reportés et synthétisés dans cette sous-partie proviennent de la retranscription réalisée d'après les entretiens avec les différentes associations rencontrées. Les citations mentionnées ne sont pas nominatives.

Au fil des entretiens auprès de directions d'associations, j'ai aimé m'apercevoir des éléments qui revenaient régulièrement. Certains m'ont surpris, d'autres étaient plus attendus. Et encore d'autres ont participé au façonnement de la réflexion de ce mémoire. Découvrons quelles sont, selon les associations interrogées, les tensions entre les quatre dimensions identifiées en première partie de mémoire.

### **a. Dimension 1 : lucrativité et non lucrativité**

La recherche de lucrativité, bien qu'elle ne soit pas censée être la priorité des entreprises sociales, est ce qui les différencie particulièrement des associations. La manière de faire entrepreneuriale, qui serait propre à l'entreprise sociale, les mène à aller puiser des ressources là où elles se trouvent. Les associations d'intérêt général

quant à elles, s'appuient souvent sur l'apport de financements publics. Voyons comment concrètement cette tension se traduit, selon les associations interrogées.

L'idée que les associations puissent être subventionnées par l'État est considérée comme un avantage puisque cela n'implique pas la nécessité de devoir impérativement sortir du cadre associatif, celui du projet dont le but premier est autre que l'enrichissement personnel, pour recevoir un financement. Cependant, nous l'avons vu à plusieurs reprises, les moyens financiers d'une association, en particulier si elle dépend majoritairement des pouvoirs publics, sont limités et le deviennent de plus en plus. *“Il n'y a pas assez de fonds publics alloués. Je pense qu'il y a un vrai manque de moyen dans beaucoup d'associations.”* La limite de ces moyens alloués a pour conséquence d'empêcher le développement des moyens humains pour le bon déroulement du projet associatif. De plus, il a été souligné que l'État se doit de soutenir les actions d'intérêt général puisque le rôle des associations est perçu comme étant complémentaire. *“Ce statut nous permet de mettre en place notre projet tel qu'on l'a imaginé, avec du bénévolat, des bénévoles qui peuvent s'impliquer dans la gouvernance, une partie soutenue par l'État...”* Cela crée une forme de double dépendance entre l'État qui souhaite recevoir des résultats et les associations qui ont besoin de financements. *“Quand on est subventionné, il faut rendre compte de ce qu'on fait, et c'est normal. Mais on a tellement de choses à faire : le travail pour obtenir les fonds, la mise en place de l'action, etc.”* Ainsi, le temps consacré à justifier la réception de fonds publics peut mettre à mal la continuité et le développement de la mission première : celle de l'intérêt général. *“Aujourd'hui, on est à l'étroit dans l'association car on doit courir après les politiques publiques, répondre aux appels à projet.”* C'est alors que les modèles économiques des associations évoluent. Il s'agit aujourd'hui d'aller chercher d'autres moyens de financement, comme le font les entreprises sociales. De par sa capacité reconnue à rechercher des fonds sans dépendre de subventions publiques, l'entrepreneuriat social est considéré comme une manière de faire qui assure un financement des missions de manière plus évidente. Il n'y a pas de limites dans ce que peut proposer et envisager ce fonctionnement, si ce n'est l'agrément ESUS qui limite la lucrativité. *“[L'avantage de l'entrepreneuriat social ], c'est le fait de pouvoir développer des partenariats financiers pour avoir un modèle économique stable.”*

Aujourd'hui, toutes les associations n'ont pas les codes nécessaires à ce type de nouvelles missions de recherche de financements. "[...] *je ne pense pas que beaucoup d'associations ont les compétences ou du moins les codes pour s'adresser à ces acteurs.*". Toutefois, il a été souligné à plusieurs reprises la capacité associative à faire preuve d'agilité, à pouvoir proposer des solutions sans recevoir une trop grande pression des financeurs. Cette agilité est permise par la dimension statutaire de l'association car il est très facile de créer une association. Cela s'exprime aussi par la liberté d'action qu'a le secteur associatif, à travers ses revendications, sa capacité à innover ou encore à proposer de nouvelles solutions. "*La grande liberté qu'on a c'est celle d'innover, de projeter des choses, de les essayer, toujours dans la limite des moyens alloués. Il y a aussi un vrai pouvoir de liberté de parole et d'expression pour revendiquer et dire des choses.*". Cette agilité, est-elle également un caractère de l'entrepreneuriat social ? Il semblerait que la réponse soit négative étant donné que la dépendance au résultat financier est importante. En effet, une entreprise sociale, comme nous l'avons défini, fonctionne comme une entreprise classique. Ainsi, l'intérêt économique a une place importante dans la réussite du projet à vocation sociale ou écologique. Pour autant, cela constitue de nombreux risques identifiés par les associations rencontrées. Le premier étant celui de la marchandisation de l'activité. Cela pourrait mener à une forme de segmentation de l'activité pour choisir uniquement des profils de personnes accompagnées qui peuvent trouver un emploi rapidement (dans le cas d'une entreprise d'insertion par l'activité économique). Le choix serait fait de ne plus inclure tous les profils pour maximiser les chances de réussite du projet, ce qui diffère des associations. D'autre part, cela peut aussi aboutir à une standardisation des réponses qui ne seraient alors plus adaptées aux besoins individuels de la personne. "*Un risque de standardisation de réponses, insuffisamment adaptées à cause d'une logique de rentabilité plus grande, et donc éviter d'aller au coeur du besoin de la personne.*". Malgré tout, la dynamique d'entrepreneuriat social dont nous sommes témoins, pousse les associations à devoir appliquer des méthodes similaires dans leur recherche de financement. Existe-t-il alors un risque de standardisation des réponses par les associations, sous prétexte de continuer à faire vivre l'activité ? Cela irait à l'encontre de l'essence associative. Certaines associations ont avancé l'idée que les grandes associations font preuve d'inertie, ce

qui les empêche d'être réactives et innovantes. En effet, celles-ci doivent mettre en place davantage de procédures gestionnaires, et peuvent parfois se contenter de ce qu'elles ont à côté de petites associations qui ont la possibilité d'innover et d'être plus souple dans les procédures. D'autre part, la limite de l'inertie associative se situe aussi dans l'idée que plus une association est grande, plus le projet associatif, la raison de vivre associative a des difficultés à vivre. *“Plus une association grossit, plus on doit s'adapter à la taille, ce qui crée de l'inertie.”* Les nombreuses procédures participent à une forme d'abandon associatif dans le sens où elles ne laissent plus ou peu la place quant à la réflexion sur le projet initial. *“Je pense qu'une organisation doit sans arrêt être agitée sinon elle se sclérose. Quand je vais dans de grandes organisations associatives, je m'ennuie.”* Cependant, tout pousse à croire que l'association se trouve dans une impasse et doit agir avec une méthodologie d'entrepreneuriat social pour percevoir des fonds, faute de quoi elle verrait son activité mourir. *“Cette mouvance des entreprises sociales, de modèle économique, fait vraiment du mal aux associations d'intérêt général. On leur demande de plus en plus d'avoir un modèle économique hors subventions. Parfois, c'est impossible.”*

Ainsi, cette dimension autour de la lucrativité et de la non lucrativité nous a permis d'identifier d'autres tensions liées. La première est celle de l'agilité des organisations qui est une forme d'agilité différente selon si l'organisation est une association ou une entreprise sociale. En effet, dans le cas d'une association, son agilité s'exprimera à travers sa faculté à proposer de nouvelles solutions, à explorer sans crainte d'absence de rentabilité. Pour une entreprise sociale, l'agilité se traduira dans la manière d'aller chercher des financements là où il se trouve, dans cette capacité à s'adresser aux financeurs. Cela dit, cette agilité peut se scléroser chez l'une comme chez l'autre. La première, à cause d'une inertie des grandes associations qui tendent à camper sur leurs positions et se contenter de financements publics. D'autre part, l'idée de dépendance financière est finalement propre à chacune des organisations puisque les grandes associations d'intérêt général vont dépendre en majorité de financements publics comme on l'a vu pour ESPERER 95, Aurore ou l'ACSC. Tandis que les entreprises sociales auront une grande dépendance financière vis-à-vis non seulement du résultat, comme évoqué plusieurs fois, mais aussi des financeurs privés à satisfaire avec un retour sur investissement. Alors, nous pouvons nous rendre compte que finalement,

l'entreprise sociale et l'association ont ici des problématiques similaires, bien qu'elles ne soient pas de même nature.

### **b. Dimension 2 : aide aux entreprises et aide aux personnes**

Afin d'élargir la perspective de cette tension, nous aborderons la thématique du point de vue des missions. Nous avons identifié en première partie de mémoire que les missions des entreprises sociales se concentrent en premier lieu sur l'aide aux entreprises, tandis que les associations vont davantage se diriger vers des missions d'aide à la personne. Qu'en est-il dans la pratique ?

Ce ne fut pas la tension la plus évidente à identifier car ce sujet n'a pas été particulièrement abordé par les associations rencontrées. Pour autant, la question des missions est étroitement liée à la première dimension : celle de la lucrativité et de la non lucrativité. Une entreprise sociale va effectivement se diriger davantage vers un secteur qui lui apportera de la rentabilité, contrairement à l'association. Attention cependant à ne pas diaboliser l'entreprise sociale car les associations elles-mêmes peuvent parfois sortir du cadre en vue d'augmenter leurs bénéfices. Comme il a été souligné à plusieurs reprises dans les entretiens : le statut ne fait pas la vertu. C'est probablement là aussi un point de tension intéressant à évoquer : le cadre associatif n'est-il pas aussi parfois une aubaine pour certains de satisfaire leur égo ? Nous paraissions nous éloigner de la tension première, et pourtant ce n'est pas le cas. L'égo d'une personne peut la mener à créer un projet, associatif ou non, qui soit apprécié par les citoyens, les financeurs et toute autre partie-prenante susceptible de rejoindre le projet. J'ai eu l'occasion d'observer de nombreuses personnes se dirigeant vers l'association pour se donner bonne conscience plutôt que par conviction. De même que j'ai également vu de nombreuses personnes sincèrement impliquées dans un projet associatif. Je pense que les deux situations existent également dans une entreprise sociale. Cela dit, l'association a cette qualité d'être constituée d'une gouvernance démocratique lui permettant d'assurer un rôle de garde-fou. Chacune des associations rencontrées a ce point commun d'organiser régulièrement des instances de réflexion, de partage et d'évaluations dans le but de continuer à construire, interroger et former leur vision commune. Tandis qu'une

entreprise sociale va chercher à être rentable sans le regard d'un conseil d'administration. Si elle n'est pas agréementée ESUS, elle n'aura pas d'obligations à réaliser des évaluations d'impact qui servent aussi à interroger le projet initial. Pour gagner en rentabilité et assurer sa pérennité, une entreprise sociale peut sélectionner les publics à accompagner, mais aussi les zones géographiques à fort potentiel. C'est ainsi que cette dynamique entrepreneuriale peut tendre à participer à la gentrification de zones urbaines et périurbaines, notamment parce qu'elle sera financée pour s'implanter dans certains endroits. Je pense notamment à La Cité Fertile, un tiers lieux installé dans ce qui était considéré jusqu'alors comme un quartier défavorisé de Pantin. En m'y rendant, j'ai été assez gênée par l'atmosphère du lieu et le sentiment de manque d'inclusion sociale. Ce phénomène apparaît puisque les entreprises sociales n'ont pas les connaissances de terrain qu'ont les associations, de par leur expertise. Elles s'appuient également souvent sur des personnes issues d'école de commerce et qui n'ont pas été formées aux questions d'inclusion sociale ou plus largement, d'économie sociale et solidaire. *“Rentrer dans une logique entrepreneuriale, c'est aussi réfléchir à où s'implanter. Si on est une entreprise sociale, on va s'implanter dans une métropole ou à côté. Déjà, la métropole nous paye pour le faire, d'où les projets urbains qu'on retrouve partout.”*

Toutefois, une entreprise sociale va avoir la qualité de savoir communiquer sur son projet. Elle va aussi avoir plus de facilité à s'adresser à un public d'entreprise puisqu'elle a les codes de l'économie classique. *“L'entrepreneuriat a cette force d'utiliser les discours et les méthodes de l'entreprise pour se faire comprendre par elle.”* Nous l'avons vu en première partie de mémoire, l'entrepreneuriat social est très lié aux méthodes d'économie de marché. Ainsi, les projets issus de cette philosophie savent parfaitement adapter leur discours et leur langage aux acteurs de l'économie classique. De par mon expérience personnelle, j'ai remarqué que souvent, les associations ont des difficultés à se faire connaître soit parce qu'elles n'ont pas de service dédié à la communication, ou parce qu'elle n'ont pas suffisamment de moyens pour atteindre les mêmes objectifs que d'autres entreprises. Elles sont aussi limitées par la règle des quatre “P”<sup>12</sup>. *“On ne sait pas se*

---

<sup>12</sup> La règle des 4 P est une étape de détermination si une association est soumise ou non aux impôts commerciaux. Celle-ci est définie par l'administration fiscale. Elle prend en compte quatre éléments : le prix, le produit, le public et la publicité. Chaque élément cherche à déterminer si l'association a bien une utilité sociale. Elle ne devra pas se positionner comme concurrente avec des acteurs de l'économie classique.

*vendre, au contraire des entreprises qui ont beaucoup développé cet axe là. ”. Ici, le lien entre le financement associatif et les missions se fait de manière plus claire. Les associations, de par la baisse de financements publics, doivent non seulement rechercher des ressources auprès d’autres entités, mais doivent aussi communiquer sur ce qu’elles font. Cela les rapproche finalement de l’entreprise sociale. “La baisse des subventions publiques implique d’avoir une communication et un mode d’action proche des entreprises.”*

La manière de gérer les missions d’une association et d’une entreprise sociale sera différente puisque la manière de s’adresser à un public l’est. Nous l’avons vu, les associations vont se concentrer sur des missions autour de la personne, tandis que les entreprises sociales vont s’intéresser à l’aide aux entreprises. La première tension dans la dimension des missions est donc celle du langage. L’entreprise sociale saura s’adresser aux entreprises, non seulement parce qu’elle en use les pratiques mais aussi parce qu’il s’agit de leur principal public. L’association, elle, saura davantage s’adresser au grand public et aux populations locales, de par son expertise de terrain, son ancrage territorial et sa capacité à mobiliser que nous verrons dans les dimensions 3 et 4. Une autre tension importante est celle de la sélection entre un public qui peut garantir la rentabilité d’un projet face à la capacité à englober toute la sphère de la population dans son projet. Nous pouvons finalement parler même d’inclusion sociale ou non dans le projet. L’entreprise sociale comme l’association ont pour devoir d’explorer davantage cela, bien que l’association ait une nette longueur d’avance. Cela dit, l’atout de l’entreprise sociale qui résulte en une autre tension liée aux missions, est son expertise de communicante. Elle sait comment s’adresser aux autres acteurs, comment communiquer sur son projet, utiliser les codes, le langage qui est attendu. Alors qu’une association peine parfois à cela en particulier. L’association doit apprendre à communiquer en s’inspirant de la manière de faire entrepreneuriale. Encore une fois, l’un peut s’inspirer de l’autre pour évoluer, se développer et mener à bien sa mission.

### **c. Dimension 3 : confiance et méfiance**

Dans la première partie de mémoire, nous avons dégagé cette troisième dimension mettant en tension la confiance et la méfiance. D’après nos conclusions, la première

s'adressait aux entreprises sociales qui ont gagné la confiance non seulement des pouvoirs publics mais aussi des financeurs. Quant à la seconde idée, celle-ci concernait davantage les associations qui peinent à faire financer leur projet de part leur image de dépendance vis-à-vis des financements publics mais aussi face à ce qui est supposé être un manque de professionnalisme.

Qu'en est-il dans la pratique ?

Pour aller dans le sens des arguments avancés en première partie, nous commencerons par évoquer l'idée soulignée par les associations interrogées de la nécessité à *“montrer patte blanche pour décrocher ces fonds publics”*. Il faut sans cesse qu'une association justifie la réception de financements publics, à travers des évaluations d'impact, de résultats, etc. De plus, les associations de petite taille qui se développent n'ont pas la confiance des financeurs pour percevoir, par exemple, des prêts bancaires, d'après les personnes interrogées. Ainsi, cela peut avoir pour effet de freiner leur mission. Ce qui est intéressant, c'est que la fracture entre les petites et les grandes associations a été citée plusieurs fois. *“Il existe une énorme fracture entre les grosses associations institutionnalisées et les petites qui se montent”*. Il semblerait y avoir un vrai manque de confiance envers les petites associations qui peinent à être prise au sérieux. *“On a dû attendre d'être suffisamment gros pour commencer à ouvrir un dialogue avec un rapport de force”*. Cela les empêche de créer un dialogue avec notamment les institutions publiques. Une nouvelle tension apparaît alors : celle du dynamisme d'une petite association et de l'inertie d'une grande association face à la nécessité des plus petites structures de gagner en confiance, tandis que les grandes associations ont déjà fait ce chemin. Faut-il alors devenir une sorte d'institution pour gagner la confiance de l'État ? Cela voudrait dire qu'il faudrait ressembler aux institutions publiques pour travailler avec ces organisations. Or, ne faut-il pas justement cultiver cette diversité et cette pluralité entre pouvoirs publics et paysage associatif parce que l'un a les capacités de faire ce que l'autre ne peut pas ? Ce qui a également été observé, c'est cette volonté de l'État à pousser les associations à se professionnaliser. Autrement dit, pratiquer des méthodes d'entreprise classique, être plus cadré, organisé. Et c'est là où le savoir-faire entrepreneurial entre probablement en jeu. Il est considéré comme étant plus professionnel et permet d'avoir un management et une économie beaucoup plus

cadrés. *“C’est l’idée de rentrer dans une démarche beaucoup plus entrepreneuriale donc beaucoup plus économique, plus managée pour poursuivre un objectif social et écologique.”*. Au-delà de cette manière de faire, plusieurs associations ont reconnu les qualités d’ouverture vers les autres acteurs, de l’entrepreneuriat social. Cela permet d’aller s’inspirer de ce qui se fait ailleurs. Cela dit, est-ce vraiment propre à l’entreprise sociale ? Les associations n’ont-elles pas aussi la capacité à s’ouvrir à d’autres pour créer un dialogue, convaincre et réunir plusieurs acteurs autour d’une même cause. Je pense notamment à ESPERER 95 qui, pour l’implantation de logements sociaux, s’appuyait sur sa capacité à aller sur le terrain pour rencontrer les populations locales, sa proximité avec les pouvoirs publics, notamment la préfecture ou les collectivités locales et enfin les bailleurs privés.

D’autre part, cette ouverture aux autres reconnue des entreprises sociales, est nécessaire dans le cas où le projet d’entrepreneuriat social s’appuierait sur le financement de fondations d’entreprises, par exemple. *“La question de l’agilité et de l’ouverture à des acteurs multiples sont pour moi des avantages.”*. Toutefois, l’agilité, la capacité à innover du monde associatif est également une qualité qu’on lui accorde. Est-ce parce que l’association applique des méthodes d’entrepreneuriat social qu’elle est souple ? Ou est-ce parce que cela découle de son statut ? Une association d’action sociale a pour objectif la réussite de son projet auprès des personnes qu’elle accompagne. Ainsi, elle saura mettre tout en oeuvre pour parvenir à ses fins. La question de l’agilité ne serait donc pas propre à une manière de faire ou un statut, mais plutôt à la nécessité de répondre à un besoin social.

Revenons à cette question de confiance. Jusqu’alors, nous avons constaté que la méfiance envers les associations se jouent principalement autour de son financement et de son image. Cette image qui finalement peut aussi être un vrai atout dans la construction d’un sentiment de confiance envers le secteur associatif. En effet, celle-ci pourrait s’appuyer largement sur son histoire. Une histoire reconnue comme faisant partie du symbole associatif : la démonstration d’un sérieux et d’un savoir-faire. Nous ne parlons plus ici de manque de professionnalisme, au contraire. De cette histoire associative, se dégage une image de solidité, de par son ancrage dans la législation française, et d’engagement. Tous ces éléments participent à l’image positive que peut avoir l’association, aussi bien des citoyens et des personnes engagées dans un projet associatif. *“Le fait d’être une association permet*

*que les autres aient plus confiance en toi, dans leur perception des choses.”.* L’engagement citoyen est probablement l’élément le plus important dans l’image positive et la confiance que peut inspirer l’association. Le modèle associatif permet l’engagement de personnes bénévoles aussi bien dans ses actions de terrain, que dans sa gouvernance. *“Dans les associations, on retrouve un fort engagement citoyen.”.* Toutefois, des personnes éloignées du monde associatif auront probablement une idée bien différente. Son histoire peut aussi être vecteur de méfiance, car manquant de modernité. L’engagement bénévole peut aussi être un frein à l’image positive car certaines associations ne s’appuient que sur cette force pour faire vivre leur activité. *“Pour beaucoup de personnes, les associations sont un petit monde de bénévoles qui se font des guerres politico-statutaires. Ce n’est pas ma perception mais j’ai l’impression que c’est une perception assez globale du monde associatif qui est assez vieux.”*

Finalement, les tensions qui apparaissent dans cette dimension liée à la confiance et à la méfiance sont davantage de l’ordre de l’engagement et du professionnalisme. Dans l’association, la notion de professionnalisme est régulièrement remise en question d’où le fait que le secteur associatif, en particulier celui qui dépend des financements publics, doit souvent se justifier de telle ou telle action ou décision ayant mené à une dépense budgétaire. Pour l’entreprise sociale, le professionnalisme n’est plus à prouver auprès de l’État, d’après les conclusions évoquées en première partie de mémoire. De plus, elle participerait à la création d’un climat de confiance auprès d’une multitude d’acteurs bien qu’elles doivent aussi rendre compte à leurs propres financeurs. L’ouverture vers d’autres n’est pas propre aux entreprises sociales puisque qu’il s’agit en quelque sorte du fer de lance associatif qui mobilise le citoyen vers un projet commun. D’ailleurs, cette nécessité de l’engagement dans les associations, que ce soit un engagement bénévole ou salarié, est mise en tension avec des visions très différentes. L’une, l’association, l’apprécie et l’autre, l’entreprise sociale, moins. Mais est-ce que les associations n’ont pas cette capacité à s’adresser aux populations locales pour mobiliser vers un but social ? C’est ce que nous avons évoqué auparavant. Peut-être que finalement, en s’appuyant davantage sur des moyens de communication plus modernes permettant une sensibilisation plus large, les associations pourraient mener vers

l'engagement une plus grande sphère de la population ? C'est ce que nous verrons avec cette quatrième dimension.

#### **d. Dimension 4 : réussite individuelle et éthique collective**

Cette quatrième et dernière dimension est celle qui semble différencier plus nettement l'entrepreneuriat social de l'association. Cela dit, les associations interrogées ont souligné plusieurs fois l'importance de ne pas diaboliser l'un ou l'autre. Voyons donc en quoi cela s'exprime dans la pratique.

Le premier élément participant au soutien de l'argument collectif de l'association tient en l'intérêt général du projet qui permet de se détacher de l'intérêt individuel. La réussite individuelle n'a pas de place, selon l'article 2 de la loi 1901, dans la construction de l'association. *“Dans l'association, l'intérêt général permet que ce soit dénué de l'intérêt individuel, des bénéfices.”* Cela diffère tout à fait de l'entreprise sociale dont le projet sera porté par son fondateur. Le faire collectif n'est pas compris dans l'essence de l'entrepreneuriat social. Souvent, on observe une forme d'idolâtrie, voire de starification du fondateur, qui représente à lui seul son organisation. Je pense par exemple à l'entreprise sociale Edeni, dont la fondatrice est une ancienne politique. Elle est le visage d'Edeni. Cela dit, c'est également le cas pour certaines associations comme le mouvement Colibris incarné par Pierre Rhabi. *“Le modèle associatif privilégie la gouvernance tandis que l'entreprise sociale fait une sorte de starification du fondateur.”* D'autre part, lorsque l'on évoque l'idée d'entrepreneur social, on lie rapidement le fait de prendre des risques. Le problème éventuel se pose dans la gestion du risque : qui l'assume ? L'entrepreneur lui-même. Cela nuance encore une fois avec l'association qui ne permet pas à un seul individu d'assumer les risques car la gouvernance est collective. Pourtant cette gouvernance est considérée comme une faiblesse de l'association. Elle apporte une lourdeur décisionnelle qui freinerait le développement de l'activité. *“La gouvernance apporte une lourdeur pour aller vite. En même temps, c'est un garde-fou politique mais ça peut créer de l'inertie.”* Parfois aussi, la gouvernance peut manquer d'inclusion sociale, et même d'inclusion des personnes directement concernées par le projet, comme les usagers. *“La démocratie associative trouve ses limites à partir du*

*moment où sa manière d'inclure des membres peut manquer d'inclusion.*” Ainsi, l'éthique collective manquerait de cohérence non seulement dans la sélection de personnes administrées, mais aussi et surtout avec la nécessité de se développer et d'innover. Pourtant, cette capacité à fédérer, ce faire collectif associatif est réellement ce qui participe à la mobilisation citoyenne. En effet, l'association est considérée comme offrant la possibilité au mouvement citoyen d'avoir une place, d'avoir une voix. Le rapport est ascendant, ce qui favorise également l'engagement de chacun et chacune dans le projet associatif. *“C'est très organique, mené par les citoyens qui font partie du mouvement.”*

Au-delà de cet aspect citoyen, la capacité à fédérer s'exprime à travers les projets sur lesquels l'association s'appuie. Ce sont des projets avec du sens pour mobiliser, pour créer un socle commun entre partenaires publics, privés et citoyens. *“On arrive au truc incroyable de rassembler des gens différents ensemble.”* Cette mobilisation citoyenne, est-elle également perceptible dans une entreprise sociale ? Nous pourrions dire qu'il s'en dégage une forme de mobilisation, qui reste cependant plus superficielle car l'entreprise sociale est *“moins ouverte vers le citoyen qu'une association”*. Toutefois, nous ne pouvons pas ignorer l'image sympathique de l'entrepreneuriat social et sa capacité à attirer et mobiliser une nouvelle génération de personnes engagées. Il ne s'agit plus simplement de personnes voulant être bénévoles, ou souhaitant travailler pour un projet collectif. Il s'agit désormais de jeunes souhaitant apporter du sens à ce qu'ils font au quotidien. C'est ainsi que les écoles de commerce, notamment, créent des programmes dédiés à l'entrepreneuriat social ou à la RSE, et que les recrutements dans l'entreprise sociale mais aussi dans l'association s'adressent de plus en plus à ces diplômés en économie classique. Cela participe également à l'éloge et à l'image positive de l'entreprise sociale et de la figure de l'entrepreneur social. *“Je pense aussi que l'entrepreneuriat social a donné une vraie vocation à plein de jeunes issus d'écoles de commerce, etc qui se sont dit qu'ils voulaient du sens.”* De nombreux projets d'entrepreneuriat social s'imposent de plus en plus, dans le paysage de l'engagement, comme étant dynamiques, proposant des solutions aux problématiques actuelles, etc. Je pense par exemple à la multiplicité des incubateurs entrepreneuriaux comme Make Sense ou Ticket for Change. Ces acteurs participent au soutien d'entrepreneurs sociaux qui ont une idée s'appuyant sur un sujet d'actualité. A l'heure actuelle, nous entendons

de plus en plus parler d'écologie. Au Créathon organisé par l'entreprise sociale Make Sense en 2018, plus de la moitié des candidats présentaient des projets similaires les uns aux autres et liés à cette actualité écologique : recyclage, agroécologie, sensibilisation auprès d'entreprises. Très peu traitaient des sujets liés aux problématiques sociales. Ces dernières effraient probablement la majorité de la population, et manquent d'attrait, contrairement à l'écologie. L'écologie est plus facile à rendre séduisante, grâce au développement du zéro déchet, de l'alimentation locale et biologique ou du faire soi-même. Est ce que finalement, l'intérêt individuel de l'entrepreneur social ne prend pas possession de l'utilité sociale du projet car l'idée de s'approprier un sujet à la mode lui confère une image positive ? *“Le risque de l'entreprise sociale est aussi de surfer sur quelque chose à la mode.”* Enfin, nous concluons par ce sondage mené sur un réseau social, et évoqué en première partie. J'ai posé la question suivante auprès d'une communauté de 5000 personnes : à salaire, mission et conditions égales, que choisiriez-vous entre une association et une entreprise sociale ? Bien que l'association ait remporté une faible majorité de votes, les arguments avancés pour le choix d'une entreprise sociale étaient clairement de l'ordre du confort, de la réussite individuelle. Ceux-ci se concentrent sur la stabilité professionnelle, la possibilité d'un meilleur salaire et d'un cadre de travail plus respectueux du salarié. Tandis que les arguments de choix envers l'association était réellement de l'ordre de l'éthique collective : engagement, un projet au centre, de la sincérité. *“Le côté engagement me semble cela dit plus fort dans l'association, ne serait-ce que par la motivation salariale qui n'est pas là.”*

Maintenant que nous avons analysé les dimensions en tension et les éléments se rapprochant de ces tensions dans ce qui a été mentionné par les associations rencontrées, nous nous intéresserons aux formes d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations.

### 3. Les formes d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations

Par une conjoncture politique et économique défavorable, le secteur associatif doit renouveler sa manière de faire afin de continuer à faire vivre son projet. Pour ce faire, plusieurs méthodes tirées de l'entrepreneuriat social sont appliquées dans les associations interrogées dans ce mémoire, découvrons lesquelles.

#### a. Situation actuelle

##### **Un développement soudain depuis peu d'années**

Pour chacune des associations rencontrées, ce que j'ai noté de commun est le développement quelque peu soudain de leurs activités, probablement en lien avec l'augmentation des problématiques sociales, survenu en peu de temps. En effet, chaque association a subi de grands changements durant ces deux, voire trois dernières années. Cela a impliqué des changements organisationnels, dans le management et l'expertise de terrain. Par exemple, ESPERER 95 a structuré son organisation en ajoutant des niveaux hiérarchiques, en recrutant un responsable de la communication et du personnel gestionnaire de ressources humaines. Aurore quant à elle a doublé de taille afin de répondre à la demande croissante d'aides aux personnes sans abris. Sur un niveau, Singa France s'est également développé rapidement ces trois dernières années pour permettre un accompagnement plus complet des personnes réfugiées.

##### **La nécessité de se renouveler**

Le développement qu'ont connu ces associations les a également menées à s'interroger sur leur modèle économique dans l'objectif d'apporter de nouvelles solutions dans la recherche de ressources financières. Cela a été accentué par la baisse d'aides publiques ressenties depuis les années 2010.

Une fois ce contexte posé, nous pouvons observer que des formes d'entrepreneuriat social ont émergé parmi les associations interrogées. Voyons quelles formes ont été identifiées.

## **b. Les formes d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations étudiées**

D'après ce que j'ai pu observer non seulement à travers mon stage chez ESPERER 95, mais aussi d'après les interviews menées auprès des directions d'association ainsi que leurs perspectives d'évolution, il m'a paru évident que chaque organisation applique des méthodes d'entrepreneuriat social. Cela dit, chaque association a sa propre manière de faire, ses ambitions ainsi que la nécessité ou non de rechercher des financements. C'est ainsi que j'ai identifié quatre types d'entrepreneuriat social appliqué aux associations.

Le premier, que l'on nommera "entrepreneuriat organisationnel", concerne avant tout la dynamique organisationnelle : comment un management proche des entreprises est appliqué. Cela s'illustre avec la création de postes dédiés aux ressources humaines ou à l'innovation, la création d'un département de communication ou encore l'ajout de multiples strates d'organisation dans le but de soutenir le développement de l'activité. Cela peut même aller jusqu'au recrutement de personnes issues du monde de l'entreprise classique afin d'en adopter les codes et les pratiques, mais aussi d'enrichir les compétences de ses équipes. Cela s'accompagne aussi de réflexions prospectives quant au devenir de l'association ainsi qu'une forte implication de travaux de recherche dans la construction de la vision associative. De plus, ces organisations innovent en créant notamment des alliances avec des entreprises afin de renforcer leur savoir-faire et leur expertise auprès de divers acteurs économiques. Elles sont généralement de grande taille et se sont stabilisées après une forte période de développement. Cette première catégorie concerne l'association ESPERER 95 et l'Association des Cités du Secours Catholique.

## Entrepreneuriat organisationnel

ESPERER 95	<ul style="list-style-type: none"><li>● Management :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Organisation hiérarchique</li><li>○ Création de différents niveaux hiérarchiques</li><li>○ Création de postes en ressources humaines</li></ul></li><li>● Réflexion évolutives :<ul style="list-style-type: none"><li>○ RSE auprès d'entreprises</li><li>○ Possibilité d'évoluer en coopérative ou de créer un réseau associatif</li></ul></li><li>● Vente de prestations</li></ul>
ACSC	<ul style="list-style-type: none"><li>● Création d'alliances</li><li>● Management :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Apport de nouvelles compétences</li><li>○ Création de postes dédiés à l'innovation</li><li>○ Recrutement de personnes issues du privé</li></ul></li></ul>

La seconde manière d'appliquer de l'entrepreneuriat social dans l'association, que l'on nommera "hybridation entrepreneuriale", concerne des associations dont la manière de faire est si proche d'une entreprises qu'elles sont souvent confondues avec une entreprise sociale. Cela se traduit par un fort dynamisme, une structure souvent jeune, ainsi qu'un modèle économique hybride : il conjugue aussi bien une activité commerciale que la perception de subventions publics et de fonds privés. L'image d'entreprise sociale est parfaitement assumée puisque ces associations ont été construites autour de l'univers de l'entrepreneuriat social, soit parce qu'elles ont été incubées ou parce qu'elles sont proches de réseaux d'entrepreneurs sociaux comme Ashoka. Elles vont également avoir tendance à se diriger vers des missions qui ne sont pas habituellement gérées par d'autres associations. Cette catégorie concerne Singa France, Chantier Passerelle et le Réseau Cocagne.

## Hybridation entrepreneuriale

Singa France	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hybridation du modèle économique<ul style="list-style-type: none"><li>○ Vente de prestations, fonds privés et fonds publics</li></ul></li><li>● Création d'une fondation privée pour soutenir le mouvement Singa</li><li>● Pôle dédié à l'incubation : Finkela</li></ul>
Chantier Passerelle	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sensibilisation : choix d'un axe où d'autres ne vont pas</li><li>● Développement d'une offre commerciale</li><li>● Accompagnement du projet par un incubateur social</li></ul>
Réseau Cocagne	<ul style="list-style-type: none"><li>● Création d'entreprises d'insertion</li><li>● Vente de produits</li><li>● Centre de formation</li><li>● Embauche de personnes en réinsertion, le temps de leur formation</li></ul>

Ensuite, nous avons identifié une troisième catégorie, "financement entrepreneurial", qui prendrait en compte les associations menant des recherches de financement innovants. Ce sont de jeunes structures qui vont devoir prendre des risques en s'essayant à l'innovation économique car elles ne perçoivent pas suffisamment de moyens des pouvoirs publics. Elles savent également s'appuyer sur des outils de communication et sur des reconnaissances publiques pour médiatiser leur action. Elles développent régulièrement de nouveaux partenariats avec des entreprises. Cette troisième catégorie rejoindrait la manière de faire de La Cravate Solidaire.

## Financement entrepreneurial

La Cravate Solidaire	<ul style="list-style-type: none"><li>● Recherche de financements innovants<ul style="list-style-type: none"><li>○ Contrat à impact social</li></ul></li><li>● Partenariats avec des entreprises en développement permanent</li><li>● Médiatisation :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Communication sur les actions menées</li></ul></li></ul>
----------------------	---

Enfin, la quatrième manière d'appliquer de l'entrepreneuriat social dans l'association, "déploiement entrepreneurial" s'adresse aux organisations qui s'organisent autour d'une tête associative qui chapeaute un réseau d'entreprises sociales mais pas que. Elles mènent à bien leurs missions subventionnées en majorité par l'État et tendent à s'adresser de plus en plus au grand public à travers leur présence dans des lieux en vogue ou la création de tiers lieux de sensibilisation aux questions sociales et écologiques. Leur manière de faire positionne leur statut associatif comme un moyen permettant d'arriver à leurs fins. Elles ne sont pas particulièrement médiatisées mais s'appuient sur leur présence de proximité pour se faire connaître. Cette catégorie concerne l'association Aurore.

### Déploiement entrepreneurial

Aurore	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Création d'entreprises sociales</li> <li>● Présence dans des lieux en vogue : Les Grands Voisins</li> <li>● Création d'un tiers lieu : les Cinq Toits</li> </ul>
--------	---

Maintenant que nous avons identifié les différentes formes d'entrepreneuriat social appliquées dans le secteur associatif, nous allons comparer en quelque sorte, ce qui est dit à ce qui est fait. Pour ce faire, nous prendrons en considérations les synthèses rédigées pour les quatre dimensions en tension ainsi que les quatre modèles d'entrepreneuriat social.

#### c. Comparaison entre les dimensions identifiées et l'entrepreneuriat social appliqué dans les associations

D'après les modèles d'entrepreneuriat social appliquées dans les associations étudiées ainsi que les entretiens effectués, il paraît évident que les associations ont déjà commencé à s'inspirer de l'entreprise sociale. Certaines associations ont pleinement accepté leur dynamique entrepreneuriale à travers la vente de prestations et de produits, leur proximité avec la sphère entrepreneuriale par la création d'incubateurs ou leur structure étant incubée, la présence dans des lieux en vogue comme Station F (le plus grand campus de start up au monde) ou les bureaux de Welcome to the Jungle pour l'association La Cloche.

Elles ont déjà développé leur capacité à rechercher des financements ailleurs avec de la recherche de financements innovants, de la vente de prestation. Elles ont développé des alliances avec des entreprises ou encore mis en place une organisation managériale plus cadrée. Elles se sont résolues à ne plus autant dépendre de financements publics à partir du moment où la baisse des subventions publiques s'est ressentie et que les commandes publiques ont augmenté. Bien qu'aujourd'hui, la baisse de subventions inquiète, les associations sont parvenues à puiser des ressources ailleurs, à ne pas se reposer sur ce qu'elles ont pour poursuivre avec leur mission d'intérêt général. Cela dit, les grandes associations ont été citées comme faisant preuve d'inertie, pouvant mener à un manque de militantisme. Pourtant, nous avons réfuté cette idée à l'aide des grandes associations rencontrées dans le cadre de ce mémoire : ESPERER 95, Aurore et l'ACSC. Elles ont les capacités humaines et financières de se remettre en question. Elles savent mobiliser de nouvelles équipes pour développer leur activité et participer à la réflexion en interne ce qui leur permet de porter une vision commune, de se projeter dans de nouveaux projets ou une construction plus solide du projet initial. La question de la gouvernance et de la lourdeur qu'elle peut apporter a également été évoquée. Ici, mon expérience chez ESPERER 95 m'a prouvé que si la gouvernance est constituée de manière intelligente, elle peut être une entité indispensable sur laquelle se reposer. Le conseil d'administration d'ESPERER 95 est très riche de profils variés, d'expériences associatives et d'entreprises classiques. Ainsi, non seulement cette association ne connaît pas l'inertie, du moins jusqu'alors, mais en plus, sa gouvernance participe à son dynamisme. Toutefois, je n'ai pas eu l'occasion d'interroger de très grandes associations comme Emmaüs ou Le Secours Populaire. D'une part, car j'ai considéré qu'il n'était pas pertinent de les inclure à ces travaux de recherche. Ces associations sont tellement ancrées dans le paysage associatif français que nul ne les laisserait disparaître. D'autre part, je n'avais pas de lien de connexion avec des personnes à rencontrer dans ces grandes institutions. Le contact n'était pas donc évident à créer malgré mes multiples tentatives. Cela dit, une association comme Emmaüs ne semble pas souffrir d'inertie puisqu'elle réorganise ses pôles, crée un département dédié au développement de son activité, recrute des personnes issues d'école de commerce. Le directeur du développement de la branche Emmaüs Défi est par exemple issu d'un parcours

HEC. Disons que le point risqué ici est que des personnes issues de ces parcours de formation manquent de connaissances en économie sociale et solidaire dans la gestion de leur mission.

Peut-être que ce qui n'est pas encore tout à fait de l'ordre entrepreneurial dans les associations est leur manière de communiquer. Les associations manquent souvent de médiatisation et ainsi ne peuvent pas sensibiliser un public suffisamment large à leurs actions. Elles peuvent utiliser leur ancrage territorial, leur capacité à mobiliser les citoyens comme vecteur de communication. Ce qui n'est pas le cas des entreprises sociales qui vont se situer à un niveau plus descendant, moins accessible. Il y a cet aspect d'impossibilité à rejoindre une entreprise sociale si on ne travaille pas pour l'organisation. Je pense par exemple à mes entretiens de stage que j'ai eu aussi bien auprès d'associations qu'auprès d'entreprises sociales. Les associations m'ont systématiquement proposé une rencontre, tandis que les entreprises sociales préféraient un entretien téléphonique. Un côté impersonnel s'est installé et j'ai d'ailleurs dû insister auprès d'une entreprise sociale, Phénix, pour la rencontrer. Une fois l'entretien passé, j'ai ressenti une forme de privilège de faire éventuellement partie de ceux qui avaient rejoint les équipes de cette entreprise. Alors que l'association sort de cet aspect grâce au bénévolat, au service civique, et tout autre forme de volontariat permettant de prendre part à la mission associative. Cette forme d'inaccessibilité propre à l'entrepreneuriat social peut aussi venir de l'égo des personnes, en particulier des fondateurs d'une entreprise sociale. Dans un temps où nous avons besoin de nous reposer sur un collectif, sur un projet commun, gare à la place d'un seul individu dans un projet social ou écologique. Peut-être que la logique du tous pour un projet plutôt qu'un seul pour tous est celle qui devrait prévaloir aujourd'hui ? C'est ainsi que l'implantation de tiers lieux menés par des associations a du sens : se rapprocher du grand public pour donner encore plus de sens au collectif.

Enfin, j'ai observé chez la majorité des associations interrogées, un sentiment de rejet d'une dynamique entrepreneuriale synonyme du fait qu'elles ont des difficultés à assumer ces évolutions, en particulier quand il s'agit de détacher son projet de l'intérêt lucratif qui est un élément cher aux associations. Mais d'après les conclusions de cette partie, l'entrepreneuriat social est bien présent au sein des

associations rencontrées. Peut-être alors que le secteur associatif pourrait accepter sa capacité à entreprendre pour en faire bénéficier son activité ? D'assumer cette évolution permettrait peut-être une mise en concurrence la manière de faire entrepreneuriale et l'association ? Ne faut-il pas plutôt s'inspirer de la dynamique de l'un et du savoir-faire de l'autre pour la création d'un commun social et écologique ? C'est ce que nous allons explorer dans la troisième et dernière partie de mémoire. Pour ce faire, nous nous appuyerons également sur les deux dernières dimensions en tension évoquées : celle de la confiance et la méfiance ainsi que celle de la réussite individuelle et de l'intérêt collectif.

### Partie 3 : Combiner un modèle historique et une pratique nouvelle peut-il mener à une écologie sociale ?

Dans cette troisième et dernière partie de mémoire, nous aborderons la théorie que je souhaite présenter dans le cadre de ce travail de recherches. D'après mes observations sur le plan théorique et sur l'analyse pratique des associations, ainsi que sur la philosophie entrepreneuriale adaptée à l'association, j'ai constaté une chose : une forme de clivage existe entre les entreprises sociales et les associations. Or, certaines associations se revendiquent comme étant des entreprises sociales, de par leur manière de faire, alors que d'autres réfutent l'idée de développement, de modernité. Tandis que des entreprises sociales rejettent le système associatif sous peine de se voir considérées comme poussiéreuses voire peu fiables, ou parfois préféreraient être considérées comme une association pour l'apport de crédibilité dans la mission d'intérêt général. Pourtant, ces deux organisations - si l'on considère la société commerciale de l'ESS de manière générale et les associations d'action sociale, comme étudiées dans ce mémoire - appliquent une manière de faire entrepreneuriale. Au-delà de cette méthodologie, de ce management, elles ont été réunies par une loi en 2014, dans un seul et même secteur économique. Un secteur qui semble de plus en plus fort et reconnu, car n'importe qui autour de moi aura entendu au moins une fois le terme d'économie sociale et solidaire. Ne faudrait-il pas en finir avec cette opposition ? Les associations auraient-elles la capacité à transmettre leurs qualités aux entreprises sociales, qui elles-mêmes s'inspireraient de l'association pour transmettre aux entreprises classiques ? Est-ce que finalement, les qualités de l'une et de l'autre ne seraient-elles pas complémentaires ? Ces qualités de communication, d'attrait, de faire collectif, de mobilisation pourraient être utilisées à bon escient si elles n'étaient pas opposées les unes aux autres. Capter une nouvelle génération de personnes, de professionnels qui veulent apporter du sens à leur travail, c'est le savoir-faire de l'entreprise sociale. L'association elle, de par son expertise de terrain, sa capacité mobilisatrice fédère autour de ses missions et sait s'adresser à toutes les populations. Combiner ces qualités pourrait-il alors mener à une écologie sociale ? Cette écologie qui s'adresserait à toutes les sphères de la population, qui fédérerait toutes les personnes car elle deviendrait le commun de chacun. Nous allons

élaborer cette théorie en dessinant un portrait d'une organisation d'écologie sociale, en commençant par un retour sur la situation actuelle du secteur associatif en abordant l'aspect de la reconnaissance, pour ensuite revenir sur les tensions retenues pour l'élaboration de cette troisième partie avant d'entamer une partie finale sur les savoir-faire associatifs et entrepreneuriaux ayant la capacité à mener vers une écologie sociale.

## **1. La reconnaissance de l'entrepreneuriat social et de l'association**

La reconnaissance... Un terme qui fut familier pendant mon stage pour l'association ESPERER 95 puisque cette reconnaissance est le socle de son utilité sociale. Cette reconnaissance qui aussi m'importe beaucoup tant elle est nécessaire à la dimension d'engagement que constitue le choix de travailler pour le secteur associatif. Pour autant, et souvent, cette reconnaissance manque d'amplitude dans les associations. Elles manquent cruellement de cette reconnaissance, particulièrement de la part de l'État. C'est pourquoi j'ai choisi d'orienter cette première sous-partie autour de ce mot.

### **a. Situation actuelle**

#### **i. Un sentiment de mise en concurrence incité par les pouvoirs publics**

Comme évoqué en première partie de mémoire, l'État semble être partisan - et même initiateur - d'une mise en concurrence entre organisations lucratives et non lucratives. Cela s'exprime en particulier par la hausse de commandes publiques qui remplacent peu à peu la distribution des subventions publiques. Même si une organisation n'a pas forcément l'expertise nécessaire à la réponse à une problématique posée par les pouvoirs publics, si son offre est plus intéressante, elle sera choisie. C'est ainsi qu'il arrive parfois qu'un marché d'accès au logement social soit remporté par une jeune entreprise sociale qui finit par faire appel aux associations ancrées sur le territoire pour convenir d'un accord dans la résolution de la mission. Ce fait m'a été rapporté par l'ancien directeur général de l'association

ESPERER 95, comme étant un exemple de ce qui arrive de plus en plus régulièrement. C'est ainsi que les compétences des associations ne sont pas reconnues. De plus, lorsqu'elles réceptionnent des subventions, cela implique une justification de plus en plus stricte dans la bonne distribution de cette subvention publique. Le rapport de confiance entre les associations et l'État est sévèrement mis à mal.

Dans le même temps, nous l'avons vu également, les entreprises sociales font partie de cette nouvelle vague encouragée par l'État qui se positionne comme soutien à cette *start up nation*. L'entreprise sociale ne dépend pas de subventions publiques et rentre finalement dans une forme d'économie capitaliste bien que sa lucrativité ne doit pas être son but premier. Cela dit, les codes qu'elle utilise, sa capacité à faire des levées de fonds - je pense notamment à l'entreprise sociale Phénix qui a levé 15 millions d'euros en novembre 2018 - en fait un acteur qui rassure car se rapprochant davantage de ce qui est la norme actuellement. Une norme qui se situe autour de l'intérêt individuel, de l'enrichissement personnel avant tout. Et ce, malgré toutes les alertes de militants écologistes, de scientifiques, du rapport du GIEC qui mènent tous aux mêmes conclusions : nous devons changer de paradigme si nous voulons nous sauver. Bernard Perret soutient même que "[...] l'État est le garant du long terme et il entre dans ses missions d'inviter l'ensemble des acteurs sociaux à se projeter ensemble dans l'avenir."(B. Perret, 2011, p.212)

Force est de constater que tout le contraire est mené par l'État. Plutôt que de se positionner en tant que garant de l'avenir de l'humanité en ayant une politique écologique et sociale forte, il préfère soutenir ce qui participe au développement de l'économie du court terme afin d'assurer employabilité et pouvoir d'achat à ses citoyens. Nous reviendrons sur cette idée plus tard.

## **ii. La reconnaissance associative**

Ce rapport de confiance ou non, cette familiarité ou non qu'il peut y avoir entre l'État et l'association ou l'entreprise sociale s'exprime aussi à travers le prisme de la reconnaissance. Depuis le début de son histoire, l'association souffre du rejet de

l'État. Bien qu'elle ait trouvé une place importante dans la loi française grâce à Waldeck Rousseau, l'association qui se caractérise par cette mobilisation citoyenne, souffre encore aujourd'hui. Elle n'est pas suffisamment reconnue comme une entité indispensable au "solutionnement" de problématiques sociétales. L'entreprise sociale elle, reçoit une forme de reconnaissance de l'État puisque c'est par lui qu'elle s'est insérée dans le paysage économique français. De plus, l'entreprise sociale attire des personnes qui sont repoussées par l'idée de travailler dans une association car les conditions salariales d'une association sont souvent médiocres. Les salaires sont moins élevés, il est souvent justifié de demander aux salariés de multiplier les heures de travail sous prétexte de l'engagement, et hormis les grandes associations qui se sont structurées avec des départements dédiés aux ressources humaines, il n'existe pas de véritable garant du respect des conditions de travail. D'après les témoignages reçus dans le cadre de ce mémoire, les associations ayant mentionnés cette incapacité à proposer un salaire décent à leurs employés ont également pointé du doigt la nécessité actuelle pour elles, de devoir se professionnaliser en se structurant comme des entreprises. Et cela serait largement poussé par les mesures prises par l'Etat.

Or, la reconnaissance est un élément important dans le développement et le bon fonctionnement d'une mission associative. Non seulement, elle anime le quotidien des personnes engagées auprès de l'association : bénévoles, stagiaires, jeunes en service civique, salariés, administrateurs. Mais en plus, elle guide en quelque sorte la raison d'être du projet associatif. Si je choisis de travailler pour une association, ce ne sera pas un choix pour un confort de vie car souvent, les salaires sont moins élevés que dans d'autres organisations. Bien que dans un monde idéal, un salarié d'association devra être rémunéré à hauteur de son investissement, si je fais ce choix, c'est pour honorer mes convictions, m'engager au quotidien et participer à un projet de bien commun. A mon sens, il s'agit de la même chose pour une entité associative. Une association n'est pas créée pour sa lucrativité, pour le gain financier. Une association d'action sociale est créée parce qu'elle a en son centre, en son sens, une mission d'intérêt général.

L'État offre une forme de reconnaissance envers l'association en mobilisant des ressources qu'il distribue sans contreparties. Or, nous l'avons vu, ce n'est plus le cas aujourd'hui - du moins, ça l'est de moins en moins. Il a été souligné plusieurs fois par les associations rencontrées que le rôle de l'État est de participer à la valorisation des missions associatives à travers le versement de subventions. Cette valorisation constitue la reconnaissance pour les associations, qui aujourd'hui s'affaiblit fortement.

C'est probablement en cela que l'on observe une multitude d'études d'impact social et en particulier d'utilité sociale. Souvent mise de côté au profit d'évaluations chiffrées, l'évaluation d'utilité sociale constitue, selon moi, non seulement une forme de justification de la perception de financements, mais surtout la possibilité pour les associations de reconnaître elles-mêmes leur propre travail, le sens de leur mission. Cette démarche permet aux associations de prendre du recul sur ce qu'elles font au quotidien, afin d'apprécier la qualité de leur projet d'intérêt général. Ce temps donné à la mise en commun d'expériences, d'émotions, de vécu, offre la possibilité de poser des mots, d'exprimer ce en quoi le projet associatif est reconnu parce qu'il permet autre chose que la satisfaction de données chiffrées.

### **iii. La reconnaissance citoyenne**

Bien que j'aie souligné l'importance d'une reconnaissance non chiffrée, je reviens tout de même sur quelques figures représentatives de la reconnaissance citoyenne envers le secteur associatif.

Non seulement, le volume d'associations créées augmente chaque année d'environ 70000 nouvelles structures, mais en plus, les chiffres du bénévolat ne font qu'évoluer positivement. En effet, selon une étude réalisée par Viviane Tchernonog, en 2017 était notée une évolution annuelle du bénévolat de 4,5% avec notamment une forte augmentation du volume d'heures de travail bénévole dans les associations employeuses. Le taux d'évolution globale du bénévolat dans les associations humanitaires, sociales et médico-sociales a augmenté de 6,2% entre 2011 et 2017. Ainsi, l'engagement bénévole s'accroît; ce qui constitue une

dynamique positive pour l'association puisque cela participe à sa proximité citoyenne et à son implantation territoriale, mais également à faire parler d'elle.

Dans le même temps, et sur un autre niveau puisque le bénévolat n'est pas courant dans ces structures, les entreprises sociales attirent une nouvelle génération de salariés qui veulent apporter du sens à leur quotidien. C'est ainsi que la reconnaissance citoyenne s'exprime ici en la volonté de plus en plus grande, de rejoindre une organisation dont la mission principale est autre que celle de s'enrichir.

### **b. Mise en tension réussite individuelle/éthique collective : le savoir-faire de l'association**

Nous avons identifié, en deuxième partie de mémoire, les tensions présentes dans la dimension de réussite individuelle et d'éthique collective. Celles-ci s'orientaient autour d'une tête de figure ou non du projet, de la cohérence dans l'éthique collective à travers notamment la gouvernance, dans la capacité à fédérer et dans la mobilisation citoyenne. Ce que l'on peut apprécier en tant que qualité ressortant de ces tensions sont plutôt propres à l'association.

En effet, la nature même du statut associatif est la création d'un projet collectif qui ne peut pas être porté par une seule personne. Ce collectif de l'association est également appuyé par un conseil d'administration qui lui octroie les qualités d'une gouvernance démocratique voire inclusive - dans les cas où le conseil d'administration serait représenté par toutes les parties-prenantes de l'association - afin de trouver un support dans les choix décisifs du projet mené. La capacité à fédérer de certaines associations est indéniable : elles rassemblent de multiples acteurs, créent une dynamique conviviale auprès de leurs équipes, se positionnent naturellement comme exemplaires auprès d'autres associations peut être plus jeunes. Toutefois, il arrive que d'autres associations n'aient pas cette capacité reconnue de fédérer, et au contraire sont considérées comme participant au climat de compétitivité et donc de réussite individuelle qu'il faut - à mon sens - éviter si l'on veut honorer ce qui fait l'essence associative. Enfin, la mobilisation citoyenne est pour moi, la qualité première d'une association puisque celle-ci peut s'exprimer dès la création d'une telle organisation. En effet, la création d'une association peut partir

d'une forme d'indignation citoyenne, comme par exemple les conditions de vie des détenus en prison. Ensuite, et dans son fonctionnement, l'association pourra faire appel à des personnes bénévoles, à des dons matériels, ainsi qu'à un conseil d'administration. Enfin, la mobilisation citoyenne peut aussi passer par la liberté de création de projets liés à la mission associative : il est très facile d'organiser une vente caritative pour l'association Utopia 56, sans même faire partie de l'association. Cette mobilisation citoyenne découle aussi de l'expertise de terrain et l'implantation des associations : elles doivent s'adresser aux populations locales, surtout dans le cas d'une gestion de logements sociaux pour les personnes que l'association accompagne. Ce qui n'est pas cité dans cette tension, mais qui rejoint également l'idée d'un collectif plutôt qu'une réussite individuelle, se situe dans la satisfaction du bien-être individuel et collectif dont se préoccupent les associations. Le Mouvement Associatif affirme ainsi : "La crise profonde implique un changement de paradigme socio-économique fondé sur une autre manière de produire des richesses, plus respectueuse des personnes, des aspirations citoyennes et des territoires. Dans cette nouvelle approche de l'économie, non réductible au seul marché et porteuse d'une autre manière de faire société, le rôle des associations est décisif. Leurs spécificités méritoires, démocratiques et solidaires, en font des acteurs clés, à même de répondre aux aspirations nées de la crise. En se préoccupant de la satisfaction du bien-être individuel et collectif et en contribuant au renforcement du vivre-ensemble, elles proposent des solutions innovantes face aux défis sociétaux.". La mission collective des associations, où l'humain est placé au centre du projet, peut donc la mener à bien des effets positifs au-delà de son activité première. Nous développerons cette idée plus tard.

Avant de passer aux tensions de la seconde dimension retenue pour cette troisième partie, je vais dessiner le portrait d'une association dont l'éthique collective serait idéale. Je considère l'éthique collective comme étant le savoir-faire distinctif des associations par rapport aux entreprises sociales.

Ainsi, une association dont l'éthique collective serait appliquée de la manière la plus cohérente avec ses valeurs, ses missions et le cœur de son projet - l'humain, devrait:

- avoir une gouvernance inclusive, lui permettant de réunir bénéficiaires, salariés, bénévoles, partenaires, dans le conseil d'administration. Cela apportera de la richesse dans la consultation auprès de cette gouvernance. Cela valorisera aussi chaque partie prenante et constituera ainsi une forme de reconnaissance de leur statut.
- Prendre en compte l'opinion de chacun en faisant particulièrement attention à développer les qualités d'empathie de celles et ceux qui réceptionnent les opinions. Cette empathie et prise en compte de l'opinion permettrait de pousser la réflexion du projet associatif au-delà de sa propre sphère d'activité. Un regard extérieur ou neuf peut permettre aux personnes de prendre du recul sur leur mission. Il s'agit aussi ici de sortir d'un aspect propre aux associations traditionnelles : écouter les jeunes qui ont rejoint l'association afin d'offrir une vraie place à leur voix. Cela pourra s'effectuer par des instances de réflexions partagées qui incluent bénévoles, stagiaires, services civiques, jeunes salariés.
- Organiser des événements de sensibilisation pour tous les types de publics ou créer des lieux de sensibilisation comme des tiers lieux. Ceci afin d'engager davantage la société civile dans les débats, les prises de décision, les enjeux. Une présence dans un tiers lieux peut elle aussi apporter une forme de modernité, une accessibilité auprès d'un public jeune et qui n'est pas nécessairement sensibilisé.
- Une éthique collective se verra également dans la transparence donnée aux prises de décision. Celle-ci passera par une communication interne et externe renforcée, afin que chaque partie-prenante de l'association puisse facilement accéder aux informations. On pourra envisager aussi des temps de formations, de visites des équipes de communication auprès des autres parties-prenantes afin de remettre du collectif, de l'humain au centre des relations.
- Enfin, une association dont l'éthique collective serait idéale aura aussi de grandes capacités à accepter et même reconnaître d'autres manières de fonctionner. Plutôt que de se positionner en tant que leader, elle aura une vraie force pédagogique qui lui permettra d'être naturellement vue comme exemplaire. Elle saura transmettre son savoir-faire à des entreprises sociales,

des entreprises commerciales, ou tout autre acteur en peine d'éthique collective.

Voilà donc un portrait ambitieux certes, mais possible, d'une association qui appliquerait toutes ses qualités mobilisatrices et d'intérêt général.

### **c. Mise en tension confiance/méfiance : le savoir-faire de l'entreprise sociale**

Dans la seconde partie du mémoire, nous avons développé les idées en tension dans cette dimension de confiance et de méfiance, principalement autour des associations. Pourtant, la confiance que véhicule l'entreprise sociale a été assez significative dans les propos reportés par les personnes interrogées dans le cadre du sondage mené sur un réseau social. Elle a une image positive, dynamique, indépendante avec un projet utile à la société. Pourtant, j'ai pu ressentir une forme de méfiance vis-à-vis de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social pendant les entretiens avec les associations. Cela vient probablement du fait que l'entreprise sociale, de par sa manière entrepreneuriale d'agir, remet en question de nombreux éléments de la dynamique associative et force les associations à s'ouvrir à des méthodes d'entrepreneuriat social, comme nous l'avons vu. Toutefois, n'était-il pas nécessaire que les associations sortent de leur repli sur elle-même, de ce confort d'une loi centenaire pour s'adapter à une nouvelle jeunesse engagée ?

Revenons à l'entreprise sociale. Ce que j'ai également remarqué et qui a été souligné par les associations interrogées est un élément qui pousse aussi vers la méfiance des associations : l'entreprise sociale se positionne souvent comme ayant tout vu, tout compris. On peut constater une forme de dénigrement de l'association de la part de l'entreprise sociale qui considère souvent l'association comme quelque chose de vieux où l'intérêt individuel ne sera pas satisfait, d'après les réponses obtenues dans le sondage mené sur un réseau social. Pourtant, l'intérêt individuel ne devrait pas non plus être le centre des préoccupations d'une entreprise sociale. Ce dénigrement envers une entité qui est une sorte de grand frère de l'entreprise sociale ne participe certainement pas au climat de confiance envers l'entreprise sociale elle-même. Cela est peut-être lié à la jeunesse de ces structures, menées par des entrepreneurs jeunes et ambitieux qui ont le sentiment de changer le monde

avec une idée quelque peu innovante, d'après les propos d'une personne rencontrée lors des entretiens.

C'est là aussi où réside la force de l'entreprise sociale : elle sait communiquer et convaincre sur son idée car, et nous l'avons mentionné en deuxième partie de mémoire, elle utilise le même langage qu'une entreprise classique. Cela ne veut pas dire qu'une association ne saura pas communiquer. Cela veut dire qu'une entreprise sociale consacre plus de temps et de moyens à sa communication car c'est à travers cet outil qu'elle captera et parviendra à convaincre son public cible, ou ses futurs financeurs. L'entreprise sociale sait quel langage employé, comment se présenter, participer à des conférences TedEx, ou encore créer une charte graphique attrayante pour quiconque souhaite la rejoindre puisque son budget dédié à la communication est souvent plus important que dans le secteur associatif, selon une personne rencontrée dans le cadre des entretiens. Mais ce n'est pas tout. Pour participer au climat de confiance autour d'elle, une entreprise sociale devrait agir ainsi :

- Faire preuve de transparence en partageant aussi bien ses succès que ses échecs en ne s'appuyant pas uniquement sur des données chiffrées,
- Être réaliste quant à sa maturité professionnelle en agissant avec humilité sans dénigrer les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire mais en mobilisant et en défendant chaque statut.
- Organiser des instances de partage autour du coeur du projet, afin de rappeler sans cesse aux parties-prenantes que l'utilité sociale de l'entreprise sociale prend le pas sur la lucrativité de celle-ci. Peut-être serait-il bon aussi pour ces organisations d'organiser des démarches d'évaluation de l'utilité sociale.
- Communiquer avec sincérité sur son projet afin de mobiliser un large nombre de personnes.
- Apporter de la richesse auprès des équipes à travers une variété de profils qui ne proviennent pas forcément tous d'école de commerce. Ainsi, faire confiance à des profils plus proches de l'économie sociale et solidaire et moins attachées aux données chiffrées, au résultat à court terme. Cela s'accompagnera aussi d'entretiens organisés avec les personnes en face à

face, afin de continuer à maintenir des relations humaines plutôt que numériques.

En somme, pour qu'une entreprise sociale participe à un climat de confiance autour d'elle, il faut qu'elle ait les capacités à se faire connaître mais également à se connaître. Se connaître, se remettre en question, s'ouvrir aux autres est un bon moyen de créer un environnement de confiance autour de soi, d'après les personnes rencontrées.

L'entreprise sociale a-t-elle alors les capacités de créer un environnement sain et équilibré au-delà de son activité ? L'association et l'entreprise sociale, plutôt que d'être mises en concurrence pourraient-elles créer une écologie sociale autour d'elles, grâce à la mobilisation citoyenne ? C'est ce concept que je développerai en cette sous-partie finale de mémoire. Pour ce faire, je reviendrai rapidement sur l'actualité écologique pour m'appuyer ensuite sur deux auteurs, Bernard Perret et Patrick Viveret avant d'entamer le développement de ma propre théorie.

## **2. Pour mener à une écologie sociale**

### **a. Situation actuelle**

#### **i. Une inquiétude fondée**

Tout porte à croire aujourd'hui que la question climatique, l'urgence qu'elle représente n'est pas considérée telle qu'elle le devrait par le gouvernement français. Le 23 juillet dernier, l'Assemblée Nationale votait la ratification du CETA, ce traité entre le Canada et la France qui donne potentiellement davantage de pouvoir aux multinationales qui, si elles estiment qu'une loi ralentit leur développement économique, pourront porter plainte contre l'État devant le tribunal d'arbitrage. C'est comme si finalement, dans un temps où les politiques publiques auraient besoin d'être plus fortes et de reprendre leur rôle de cadre face aux entreprises, elles laissaient finalement autant de pouvoir que possible aux multinationales. A côté de cela, Greta Thunberg qui a présenté un énième discours d'alerte en France pour demander aux politiques d'écouter les scientifiques et de prendre la mesure du rapport du GIEC au sérieux s'est vue accueillir de façon tout à fait indigne, critiquée de toute part à cause de son jeune âge, de son positionnement anti-conformiste. La

vague caniculaire de cet été a provoqué la fonte du permafrost 70 ans plus tôt que prévu. Au Groënland, l'équivalent de 4,4 millions de piscines olympiques ont fondu en une journée. Bref, la situation est particulièrement alarmante mais rien n'est fait. Du moins, tout ce qui semble contraire à des mesures de protection de l'environnement, de sa biodiversité et de l'humanité est appliqué. Mais alors, qu'est-il possible de faire ?

## **ii. Deux auteurs qui ont confiance en la capacité mobilisatrice de l'État : Perret et Viveret**

Afin d'apporter des arguments au concept que je souhaite défendre par la suite, je me suis appuyée sur deux auteurs : Patrick Viveret et Bernard Perret. Le premier propose un essai dans lequel il défend l'idée que l'économie ne devrait plus considérer uniquement la valeur monétaire mais au contraire, prendre en compte des valeurs non-monétaires et ainsi changer de paradigme économique. Le second propose de passer d'une raison économique à une raison écologique, ou plutôt que toute décision soit mobilisée par l'intérêt purement économique, il faudrait s'ouvrir à ce qui nous rapproche de la nature. Ce qui rejoint en particulier les thèses des deux auteurs est l'idée que le rôle de l'État est de prendre le leadership sur ces problématiques écologiques car "c'est aux États qu'il revient en dernier au cours de prendre en main le destin des sociétés." (B. Perret, 2011, p.81) puisque ce sont eux qui signent les accords environnementaux et prennent les décisions en conséquence. Patrick Viveret défend également le positionnement de l'économie sociale et solidaire avec la création d'une "triple alliance [pour] promouvoir les jeux coopératifs" (P. Viveret, 2013, p.58) dans le but de créer une réflexion et une démarche commune avec l'État. Enfin, tous deux soutiennent qu'il est impératif de changer d'idéologie économique et de manière de faire tirée du capitalisme pour revoir globalement et sincèrement notre rapport à la nature. Bernard Perret soutient qu'il "faut sortir l'écologie de son ghetto idéologique pour en faire la préoccupation de tous ces normes du sens commun." (B. Perret, 2011, p.35) tandis que Patrick Viveret souligne l'absurdité du calcul du PIB par le fait que la destruction a plus de valeurs que les activités non-monétaires et socialement et écologiquement bénéfiques pour l'économie d'un pays et le bien-être - ou le mieux-être des individus. Mais comment démocratiser les discours sur l'écologie à tel point que ce sujet

deviendrait une norme ? L'État a-t-il réellement la capacité à mobiliser sur cette question alors que l'opinion publique est aujourd'hui défavorable aux décisions prises ? Notons que seuls 22% de la population française a confiance en son gouvernement, selon un sondage rendu public le 2 août 2019.

L'essai rédigé par Viveret avait pour objectif initial de présenter au gouvernement français une série de solutions qui positionneraient la France en leader européen d'une manière de faire plus en considération de valeurs non monétaires et du bien-être écologique. Plus qu'un leadership, Perret, lui, propose l'idée que de vastes concessions doivent être faites entre tous les pays : "La seule manière de créer une dynamique mondiale de réduction des émissions de gaz à effet de serre est d'en faire l'objet d'un combat solidaire de l'ensemble des humains, ce qui implique un effort volontariste de réduction des écarts de consommation d'énergie entre les pays."(B. Perret, 2011, p.77). Ainsi, remettre l'humain, le collectif au coeur des échanges permettrait de créer une dynamique commune, ce qui serait d'ailleurs antinomique avec une politique de concurrence "[...] une économie vraiment respectueuse de l'environnement devra donner plus de place au partage et moins à la concurrence." (B. Perret, 2011, p.139).

Les deux auteurs défendent l'idée que c'est à l'État de présenter une politique forte, d'inciter le changement. Or, les citoyens expriment leur manque de confiance en l'État. Comment "[...] développer une pédagogie de la réflexion et de l'action collective qui favorise la compréhension des enjeux du développement durable par la population" (B.Perret, 2011, p.269) quand le gouvernement semble incapable de mobiliser autour de ces enjeux de par son insensibilité aux actions citoyennes (désobéissance civile, marches pour le climat, etc). Je souhaiterais défendre l'idée que c'est en passant par des organisations qui ont la capacité de mobiliser les citoyens, de par leur proximité de terrain, que nous parviendrons à l'écologie sociale, celle qui devient une norme pour tous. Le rapport deviendrait alors ascendant puisque la force citoyenne provoquerait un impact fort auprès de l'État.

## **b. Rappel de la raison pour laquelle j'ai choisi ce sujet**

A ce stade de développement du sujet de ce mémoire, il me semble important de revenir sur la raison pour laquelle j'ai choisi ce sujet et pourquoi je le mène vers l'écologie sociale.

En débutant cette formation, je me suis interrogé sur la capacité des organisations d'écologie à mobiliser. J'étais témoin d'une réalité souvent ignorée, d'une forme d'utopie dans la manière de transmettre les connaissances, d'une incompréhension face à ceux qui ne changent pas de manière de penser et d'agir. Aussi, et cela est très lié aux organisations pour lesquelles j'ai travaillé, j'ai observé une manière très, voire trop bienveillante de transmettre des messages sur l'urgence de la situation climatique alors que la réalité est bien là. Nous devons repenser notre manière d'agir, de consommer, de se déplacer. Nous devons sortir de cette idée que l'intérêt individuel prévaut sur le collectif. Il y a des choses positives qui se mettent en place. Il y a une voix plus forte des personnes engagées, une volonté de plus en plus virulente des citoyens de réagir à travers notamment des actes de désobéissance civile. Mais cela ne semble pas suffire. L'État paraît avoir des œillères face à cette révolte ambiante et poursuit dans son idéologie capitaliste et court termiste.

A côté de cela, et malgré les alertes lancées, la multiplicité des actions de désobéissance civile, les marches pour le climat, le zéro déchet, je suis encore témoin de nombreuses personnes qui refusent de changer d'habitude, de faire des compromis, de passer à l'action. Sous prétexte que le monde ne s'écroulera pas, que l'on doit continuer à se faire plaisir, de nombreuses personnes qui ont les moyens matériels et intellectuels de changer leurs habitudes vers un quotidien plus responsable, ne le font pas. Mais alors qu'en est-il pour toutes ces personnes dont l'écologie n'est pas l'urgence ? Dont l'urgence se situe ailleurs : avoir un toit, être en sécurité, avoir de quoi se nourrir. Comment peuvent-elles se sentir concernées par ces problématiques alors que leur quotidien est synonyme de survie. Et pourtant... J'ai l'exemple d'une personne accompagnée de l'association ESPERER 95, qui est un ancien détenu. Pendant sa détention, il a observé la quantité de déchets accumulés et non gérés ni triés par la prison. Il a alors proposé de mettre en place un nouveau travail pour les détenus, afin de rendre utile leur quotidien. Il a souhaité proposer des ateliers de confection d'objets d'art à partir de déchets mais aussi

organisé des ateliers de tri des déchets. Dans sa condition, il a même envoyé des lettres au ministère de la Transition Écologique, sous la gouvernance de Ségolène Royal puis de Nicolas Hulot. Sa demande n'a pas été entendue. Pourtant, elle était bien réelle et fut pour moi la preuve que toute personne sensible à son environnement, à autrui, a les capacités d'agir. Seulement, faute de collectif, souvent les actions ne sont pas menées jusqu'au bout. Comment alors parvenir à créer un mouvement collectif qui réunirait toutes les personnes vers le passage à l'action ? Qui peut enclencher ce mouvement ?

### **c. Le faire collectif et la capacité à communiquer pour mobiliser vers un commun**

Par cette dernière partie de mémoire, je souhaiterais revenir sur les qualités de l'association et de l'entreprise sociale qui permettraient de mener vers une écologie sociale. Contrairement aux auteurs cités ci-dessus, je ne crois pas en la capacité de l'État à mobiliser sur les questions environnementales tant le désintérêt, ou du moins, le manque de mesures favorables à une politique de protection de l'environnement est latent. Je perçois un réel manque de confiance des citoyens vis-à-vis de leurs politiques car toutes les mesures pouvant être enthousiasmantes sont finalement ignorées voire même repoussées à plus tard. Je pense par exemple à la baisse d'aides de l'État auprès des agriculteurs biologiques, au glyphosate ou encore aux mesures prises vis-à-vis de la chasse. Or, je pense que nous n'avons pas le luxe de repousser les choses à plus tard, tant la situation est alarmante.

Au fil des entretiens et de la rédaction de ce mémoire, le lien entre l'association, l'entreprise sociale et l'écologie sociale est devenu de plus en plus évident. C'est ainsi que je soutiens l'idée qu'une écologie accessible à tous, faisant partie de la norme quotidienne, serait possible grâce à la volonté commune des personnes dont l'énergie mobilisatrice et collective serait incarnée par une hybridation entre les qualités associatives du faire collectif et la capacité à communiquer de l'entreprise sociale. Plutôt que de rentrer dans une logique de concurrence de deux modèles - qui en soit, font partie d'un même secteur, celui de l'économie sociale et solidaire - l'attitude des deux organisations alors deviendrait exemplaire, complémentaire et

fédératrice. Le clivage déploré par les associations rencontrées ne serait plus à éviter puisque l'association prendrait ce qu'il y a de bon à prendre dans l'entreprise sociale et inversement. Cependant, et pour éviter les comportements proches d'une logique capitaliste considérant avec trop d'importance des chiffres, une logique monétaire, il faudrait non seulement que les deux organisations soient complémentaires, mais en plus qu'elles soient le garde-fou l'une de l'autre, à travers un mode de gouvernance inclusive intégrant toutes les parties-prenantes.

Les qualités de l'association tiennent en sa capacité à mobiliser, à fédérer autour des problématiques sociétales en créant et maintenant de vrais liens de proximité avec la population. Elle s'appuie sur son ancrage territorial lui permettant d'ouvrir un dialogue avec les populations locales. Toutefois, je veillerais à limiter le développement d'une association. Plus elle est grande, plus elle est coincée dans des procédures et des résultats à rendre, moins elle a de temps à consacrer à son projet initial, et encore moins le temps de mobiliser autour d'elle des acteurs de la société civile. En limitant sa taille, l'association maintiendra cette proximité lui permettant de s'adresser à tous les publics, en particulier les plus exclus.

L'entreprise sociale, quant à elle, peut mobiliser grâce à sa capacité à communiquer. Elle s'adresse à des acteurs différents de l'association, en particulier les personnes qui ne sont pas attirées par les associations, qui proviennent de cette nouvelle génération souhaitant donner du sens à son quotidien. En somme, je pense que l'entreprise sociale a les capacités de s'adresser à des publics dont la logique s'intègre davantage à celle de l'intérêt individuel et donc capitaliste. Ce qu'elle véhicule est complémentaire à l'association, ce qui en fait un acteur intéressant et utile à l'économie sociale et solidaire. Cependant, je veillerais à limiter la propension à faire appel à des investisseurs extérieurs qui auraient tendance à demander des résultats à court terme, sans prendre la mesure des enjeux qui se jouent.

En somme, si je devais broser le portrait d'une structure qui aurait l'entière habilité à mobiliser vers un commun écologique, elle serait une forme d'hybridation entre l'association et l'entreprise sociale. Elle emprunterait les qualités des deux en évitant de franchir les limites évoquées et donc en ayant une taille moyenne. Je pense

également que cette organisation offrira une part de responsabilité et une vraie voix à la jeune génération. Elle intégrerait davantage les personnes en stage, en service civique, les personnes bénévoles qui donnent régulièrement de leur temps afin de participer à une vraie inclusion sociale et de prendre en considération les avis de chacun. Les personnes accompagnées auraient également des responsabilités dans l'association, en fonction de leur disponibilité psychique.

Nous avons donc vu dans cette partie que la mise en concurrence par l'État entre les associations et les entreprises sociales va à l'encontre d'une dynamique collective nécessaire à une écologie sociale. La reconnaissance est alors admise par les citoyens qui ont la volonté de s'engager auprès d'organisations qui défendent ce qui n'est pas défendu de manière évidente par l'État. La nécessité de regrouper cette volonté, de créer une force collective vers cette protection du commun peut alors être incarnée par l'entreprise sociale et l'association, à conditions que les deux organisations honorent leurs qualités et veillent à ne pas franchir leurs limites respectives. C'est en pensant collectif, intérêt général et non plus individuel que nous parviendrons à changer de paradigme économique, social et écologique.

## Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons finalement soulevé deux questions principales, pour avancer dans la réflexion. La première question s'oriente autour de l'entrepreneuriat social et son intégration dans le monde associatif. Nous avons pris le temps de revenir à ce qui fait l'association afin d'identifier ses valeurs et en quoi l'entrepreneuriat social appliqué aux valeurs associatives est une chose relativement nouvelle aujourd'hui. Nous avons également développé une réflexion autour de l'entreprise sociale afin de donner une définition plus claire à ce terme finalement assez récent. Nous avons réalisé qu'il existe une définition française - qui est d'ailleurs celle citée en majorité par les associations rencontrées dans le cadre de son mémoire. Mais il existe aussi une définition européenne qui est beaucoup plus proche d'une vision anglo-saxonne de l'entreprise sociale, qui prévaut sur la définition française étant donné les exigences du fait d'être un pays de l'Union européenne. Nous avons retenu la définition européenne qui positionne l'entreprise sociale en tant que société commerciale de l'économie sociale et solidaire. Nous avons également abouti à des divergences entre associations et entreprises sociales comme la recherche de lucrativité ou non, les missions, la confiance ou la méfiance et enfin la réussite individuelle et l'éthique collective. Nous avons aussi identifié des convergences comme la présence dans un même secteur, la nécessité d'avoir un projet centré sur l'utilité sociale et le développement soudain et récent. Ces divergences et convergences nous serviront de cadre d'analyse des pratiques d'hybridation des valeurs associatives et de la philosophie d'entrepreneuriat social sur le terrain.

Nous avons également étudié en quoi l'entrepreneuriat social s'invite dans les associations à travers la rencontre avec sept associations d'action sociale sur des territoires différents et de taille différente. Chacune des associations rencontrées possède sa vision de l'entrepreneuriat social, de l'entreprise sociale, et de l'association. Néanmoins, nous avons décelé un certain nombre de points communs, de similitudes dans les avis dégagés. Nous avons aussi identifié quelques divergences, qui ont été des outils nous offrant des arguments dans la constitution des limites à ne pas franchir pour rester dans une éthique collective propre à

l'association : ne pas se positionner en leader, ne pas rejeter sa gouvernance, ou encore maintenir son projet, sa mission au coeur de son développement. D'ailleurs, à partir de données théoriques, nous avons également posé sur le papier quelques dimensions en tension, que nous avons étudiées plus en profondeur à travers la pratique et le témoignage des associations. Puis, nous avons mis en lumière ce qui - à partir des tensions identifiées - constitue des qualités propres à l'association et à l'entreprise sociale, à savoir : le faire collectif pour l'association et la capacité à communiquer pour l'entreprise sociale.

Les retours de chacune des associations rencontrées autour des mêmes questions, nous ont permis de dégager différentes manières d'appliquer l'entrepreneuriat social dans les associations. Il nous a vite paru évident que chacune des associations a dû faire face à de nombreux changements ces dernières années. Pour pérenniser son activité, le secteur associatif a dû s'inspirer de ce qui se fait dans l'entreprise sociale. Nous avons abouti à 4 types d'intégration de pratiques d'entrepreneuriat social dans les associations d'intérêt général : l'entrepreneuriat organisationnel, l'hybridation entrepreneuriale, le financement entrepreneurial et le déploiement entrepreneurial.

Tous les éléments décrits plus haut, ont participé à l'élaboration de la conception de l'écologie sociale soutenue dans ce mémoire. Une écologie qui deviendrait la norme auprès de toutes les sphères de la population, en excluant toute mise en concurrence. Cette mise en concurrence est déplorée par le secteur associatif lui-même qui, d'après les témoignages reçus par les associations rencontrées, souhaite au contraire participer à une mise en commun des forces, en s'inspirant de ce qui se fait de bien dans l'association comme dans l'entreprise sociale et donc une hybridation entre l'association et l'entreprise sociale. C'est grâce à cela, que nous avons développé l'idée de prendre ce qu'il y a de bon dans chacun des modèles, car cela s'avère être une opportunité pour mener à bien une écologie sociale. Ainsi, ne pas rentrer dans une logique de concurrence, une logique compétitive issue d'une économie capitaliste qui - nous l'avons vu, ne résout absolument pas les problèmes auxquels nous devons faire face aujourd'hui - pourrait être une manière de faire exemplaire auprès de toutes les autres institutions. Nous pensons que la capacité à mobiliser de l'association à travers son engagement, son militantisme, combinée aux

qualités de communication de l'entreprise sociale lui permettant de s'adresser à des publics loin de ces problématiques ou qui restent encore dans une logique individualiste, serait une vraie force pour réunir, pour faire commun autour de ce sujet essentiel qu'est la protection de l'environnement et la préservation de notre planète.

Revenons sur un point évoqué en dernière partie de mémoire, celui de la reconnaissance. En effet, nous avons mentionné l'idée que l'État peut manquer de reconnaissance envers le secteur associatif malgré la diversité des associations dans le paysage économique Français. Au-delà d'une reconnaissance institutionnelle, la reconnaissance de chaque personne est tout aussi importante. En effet, les salariés d'une entreprise sociale ont de multiples possibilités d'être reconnu dans leur travail, d'après les propos de personnes interrogées : salaire, évolution professionnelle, conditions de travail agréables, image positive de leur organisation. Les personnes qui choisissent de travailler pour une association le font souvent par militantisme, d'après les propos des personnes ayant répondu au sondage proposé sur un réseau social. Ainsi, si nous étions amenés à poursuivre la recherche, nous nous intéresserions probablement à la question que mémoire n'a fait que soulever : la souffrance au travail dans le monde associatif du fait du manque de reconnaissance individuelle mais aussi du manque de reconnaissance du secteur.

La reconnaissance peut passer par l'évolution professionnelle, la prise en compte de l'opinion, ou encore le salaire. Or, les associations sont souvent confrontées au fait qu'elles n'ont pas suffisamment de financements pour la distribution de salaires à hauteur des compétences d'une personne. Et en même temps il y a aussi, cette idée délicate de l'équilibre entre le militantisme et la rémunération individuelle. Il arrive que ces questions du confort matériel et de l'engagement militant soient confrontées l'une à l'autre mais sont-elles réellement opposées ? Ainsi, on demande aux salariés des associations d'avoir de plus en plus de compétences et d'expertise. À côté de cela, la reconnaissance salariale est souvent faible. Comment faire collectif avec des membres qui n'ont même pas le confort matériel minimal ? La reconnaissance passe-t-elle par une plus grande participation des salariés aux décisions : comment le collectif peut-il se faire dans des relations qui restent marquées par la hiérarchie et

dans lesquels l'immense majorité des salariés n'ont pas leur mots à dire dans les décisions de gestion et de stratégie ? Faudrait-il se détacher complètement de ses propres besoins matériels pour qu'une écologie sociale soit réellement possible ?

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : part des ressources des associations selon leur nature, en 2005, 2011 et 2017 en % du budget total (V. Tchernonog, 2018).....	p.22
<b>Figure 2</b> : Nombre de sociétés commerciales de l'ESS.....	p.32
<b>Figure 3</b> : répartition des statuts de sociétés commerciales de l'ESS en 2017.....	p.35
<b>Figure 4</b> : répartition géographique des associations rencontrées.....	p.49
<b>Figure 5</b> : répartition du nombre de salariés par association rencontrée réalisé par mes soins.....	p.50
<b>Tableau I</b> : les ressources des associations : structure selon l'existence d'emploi salarié et évolutions 2011/2017 (V.Tchernonog, 2018).....	p.23
<b>Tableau II</b> : les 7 modèles de ressources des associations, d'après une étude menée par le Mouvement Associatif.....	p.24
<b>Tableau III</b> : Les associations : État des lieux et évolutions, Viviane Tchernonog, 2018.....	p.26
<b>Tableau IV</b> : répartition des missions des entreprises sociales.....	p.37
<b>Tableau V</b> : tableau récapitulatif des modèles économiques des associations rencontrées, réalisé par mes soins.....	p.51
<b>Tableau VI</b> : tableau récapitulatif des dates de création des associations rencontrées, réalisé par mes soins.....	p.52

## Bibliographie

### Ouvrages consultés ou cités

- Viveret Patrick (année ?), *Reconsidérer la richesse*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues
- Perret Bernard (2011), *Pour une raison écologique*, Flammarion, Roubaix
- Gueslin André (année ?), *L'invention de l'économie sociale*, éditeur, ville de publication
- Bardout Jean-Claude (2000), *L'histoire étonnante de la loi 1901*, Editions Juris, Chaponost
- Chambre française de l'Economie Sociale et Solidaire (2017), *Le financement des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire*
- Sibille Hugues (2016) , *D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France ? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social*

### Articles consultés ou cités

- Tchernonog Viviane (2018), *Les associations : État des lieux et évolutions*,
- Tchernonog Viviane (2013), *Les associations entre crise et mutations: les grandes évolution*
- Sibille Hugues (2018), *Que veut vraiment l'État ?*, Alternatives Economiques
- Sibille Hugues et Tchernonog Viviane (2018), *Un Paysage Associatif en clair obscur* pour Le Monde, parution le 17 octobre 2018

#### Sites internet consultés ou cités

Loi 1901 : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000497458>

Loi Le Chapelier

<https://www.vie-publique.fr/documents-vp/loiChapelier.pdf>

Chronologie : histoire de la conquête du droit d'association

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000134-centenaire-de-la-loi-de-1901-sur-la-liberte-d-association/chronologie-histoire-de-la-conquete-du-droit-d-association>

Rapport d'évaluation de Singa France, 2017

[https://docs.wixstatic.com/ugd/f50b6d\\_d9116e6e11524f6098355dc20e139687.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/f50b6d_d9116e6e11524f6098355dc20e139687.pdf)

Rapport d'activité 2017 de l'ACSC

[http://acsc.asso.fr/site/?page\\_id=48](http://acsc.asso.fr/site/?page_id=48)

Observatoire du Réseau Cocagne 2018

[http://www.reseaucocagne.asso.fr/wp-content/uploads/2019/05/observatoire\\_2018-web.pdf](http://www.reseaucocagne.asso.fr/wp-content/uploads/2019/05/observatoire_2018-web.pdf)

Projet Associatif Aurore 2016-2019

<http://aurore.asso.fr/documents/179>

#### Autres documents consultés ou cités

- Conseil de Recherche et Prospective de l'Uniopss (2019), *L'entreprise sociale*
- *Charte des engagements réciproques entre les associations et l'État* (2001)
- CN CRESS (2017), *les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : premiers éléments d'analyse*
- Commission « Modèles socio-économiques associatifs » de l'Uniopss (2018), *Changement d'échelle de l'action associative*
- Commission Européenne (2016), *Social Enterprises and their Eco-systems: A European mapping report - Updated country report: France.*
- Conférence permanente des coordinations associatives (2014), *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs - Typologie des*

*modèles de ressources financières*

- Recherches et solidarité (2019), *La France bénévole : évolutions et perspectives*
- KPMG (2017), *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*

## Sommaire des Annexes

Guide d'entretien .....	p.105
Liste des entretiens.....	p.106
Captures d'écran de témoignages du choix association ou entreprise sociale...p.	107
Captures d'écran du sondage réalisé sur instagram.....p.	113

## Guide d'entretien proposé aux associations rencontrées

Dans le cadre de mon master 2 économie solidaire et logique de marché à l'Institut Catholique de Paris, je réalise un mémoire de recherche qui porte sur une étude des articulations éventuelles entre entrepreneuriat social et association.

Après une première partie appuyée sur des théories, cet entretien me permettra de faire une analyse pratique de cette thématique.

1. Pour vous, qu'est ce qu'une association ?
2. Pour vous, qu'est ce que l'entreprise sociale ?
3. *Pourquoi avez-vous fait le choix d'un statut associatif plutôt qu'entreprise sociale ? (pour les jeunes associations type La Cravate Solidaire / Singa)*
4. Quels sont les avantages du modèle associatif ?
5. Ressentez-vous des limites du fait d'être une association, dans votre fonctionnement, votre gouvernance, vos actions, vos missions ? Si oui, lesquelles ?
6. Quelles sont les évolutions que vous avez connues ces 2 dernières années ?
7. Comment avez-vous géré ces évolutions ? Qu'avez-vous mis en pratique ?
8. Envisagez-vous de transformer votre statut ? Comment ? Pourquoi ?
9. Si vous gardez votre statut associatif, que voudriez-vous supprimer ? Que voudriez-vous garder ?
10. Considérez-vous que vous appliquez un modèle d'entrepreneuriat social dans votre association ? Pourriez-vous expliquer en quoi ?
11. Quels sont les avantages de l'entreprise sociale ?
12. Quels sont les risques ?
13. Comment faites-vous pour ne pas perdre de vue vos valeurs ? ici je voulais qu'il me parle de l'utilité sociale donc peut être à reformuler.
14. Pensez-vous que l'entreprise sociale est finalement plus tendance qu'une association ?

## Liste des entretiens

### **Entretien A :**

Echanges de trente minutes avec Christian Fournier, ancien directeur général de l'association ESPERER 95, le 9 avril 2019.

### **Entretien B :**

Echanges de cinquante minutes avec Valérie Pélisson, directrice général de l'association ESPERER 95 depuis le 1er avril 2019, le 6 mai 2019.

### **Entretien C :**

Echanges de quarante cinq minutes avec Alice Barbe, cofondatrice de Singa, le 8 mai 2019.

### **Entretien D :**

Echanges d'une heure et dix minutes avec Léa Grujon, directrice générale de l'association Chantier Passerelle, le 22 mai 2019.

### **Entretien E :**

Echanges de cinquante minutes avec Yann Lotodé, cofondateur et directeur du développement de La Cravate Solidaire, le 4 juin 2019.

### **Entretien F :**

Echanges d'une heure et dix minutes avec Caroline Klein, directrice du développement et Romain Bordeyne, chargée de mission innovation sociale pour l'ACSC, le 6 juin 2019.

### **Entretien G :**

Echanges de trente cinq minutes avec François Morillon, directeur du territoire et membre du COMEX de l'association Aurore, le 6 juin 2019.

### **Entretien H :**

Echanges de cinquante cinq minutes avec Julien Adda, directeur général du Réseau Cocagne, le 14 juin 2019.

### **Entretien I :**

Echanges d'une heure et quart avec Jean-Guy Henckel, fondateur du Réseau Cocagne, le 19 juin 2019.

**Captures d'écran contenant les avis et témoignages de personnes au sujet du choix se portant vers l'associatif ou l'entreprise sociale.**

Question posée : les personnes qui préféreraient travailler en association, pourriez-vous expliquer pourquoi ?

 nilofarek

**Me donne l'impression de faire avancer le monde et pas le portefeuille d'une personne**

Reply >

 iznowgood\_

**Ça me rendrait fière et j'aurais l'impression de me soustraire (un peu) au système capitaliste**

Reply >

 mathildestento

**Car à priori, pas de but de rentabilité commerciale**

Reply >

 natachajustine

**Trouve que le montage associatif est plus éthique et centralise l'action au coeur des motivations**

Reply >

 natachajustine

**Le but d'une entreprise est de faire du profit, même si la cause est sociale, donc éthiquement, je trouv**

Reply >

 natachajustine

**Pas de "bénéfice", l'argent est normalement réinjecté ds l'asso(salaires, projets...).**

Reply >



natachajustine

Trouve que le montage associatif est plus éthique et centralise l'action au coeur des motivations

Reply



natachajustine

Le but d'une entreprise est de faire du profit, même si la cause est sociale, donc éthiquement, je trouv

Reply



natachajustine

Pas de "bénéfice", l'argent est normalement réinjecté ds l'asso(salaires, projets...).

Reply



zoe\_lvrgr

Ça semble avoir une visée plus humaine sans rechercher à faire des bénéfices à tout prix

Reply



au\_claire\_de\_lune

Gestion plus humaine et un but social derrière

Reply



virginia\_leuthner

Importance du bien projet associatif : donne du sens à ce qu'on fait.

Reply





au\_claire\_de\_lune

**Gestion plus humaine et un but social derrière**

Reply



virginia\_leuthner

**Importance du bien projet associatif : donne du sens à ce qu'on fait.**

Reply



charcutine\_de\_la\_gueuze

**Car c'est un but non lucratif  
Que le CA est réinvesti au sein**

Reply



life\_travel\_and\_earth

**J'aurai la sensation aider réellement via une association**

Reply



melanie\_bzz

**Le côté éthique et humain. Pour moi une association a une meilleure image.**

Reply



Question posée : les personnes qui préféreraient travailler en entreprise sociale, pourriez-vous expliquer pourquoi ?

 kikoo0oo

**Stabilité de la structure, statut des employés**

Reply >

 enmodegreen

À mon sens et si je ne me trompe pas une entreprise sociale créé du pouvoir d'achat tout en aidant la

Reply >

 helene\_jgl

**Plus de stabilité, enfin c'est p-e juste une impression**

Reply >

 bleutango

Je n'ai jamais été salariée mais j'attache beaucoup d'importance au droit...

Reply >

 annedelg

**Proposer une solution viable économiquement qui s'inscrive dans un cadre économique**

Reply >

 \_madomarie

**Plus de moyens que les associations je pense. Meilleur salaire. Possibilités d'évolution**

Reply >

Replied to your story



Raison très pragmatique et individualiste mais de prime abord j'imagine que je serais mieux payée par une entreprise qu'une asso



Message...



lullu\_sey

J'ai l'impression que c'est plus efficace... et c'est aussi une mentalité française (diff 🇨🇦 ex.

Reply



aliceenvadrouille

Parce que les associations se permettent bien des choses sur les conditions de travail

Reply



paulinehvy

L'association a un côté bisounours/ démocratique qui peut me soûler si ça avanceas

Reply



paulinehvy

L'association a un côté bisounours/ démocratique qui peut me soûler si ça avanceas

Reply



paulinehvy

Ça me rassurerait plus, le cadre, je connais plus le monde de l'entreprise

Reply



nut.ely

Sécurité d'emploi et meilleurs revenus dans l'idée que je m'en fais

Reply



J'ai déjà travaillé en asso... Et je trouve que c'est un milieu trop instable souvent soumis aux subventions de l'état... Je pense que pour mon "confort" personnel je choisirai une entreprise sociale. À condition que ce soit avec un vrai système démocratique au sein de l'entreprise (en gros si c'est une entreprise de l'ESS



Message...



7:23 pm

Je n'ai jamais été salariée mais j'attache beaucoup d'importance au droit des salariés et j'estime qu'une entreprise protège mieux ses salariés avec syndicats, convention collective etc. J'ai vu beaucoup d'abus dans des associations, où le droit du travail est à minima !

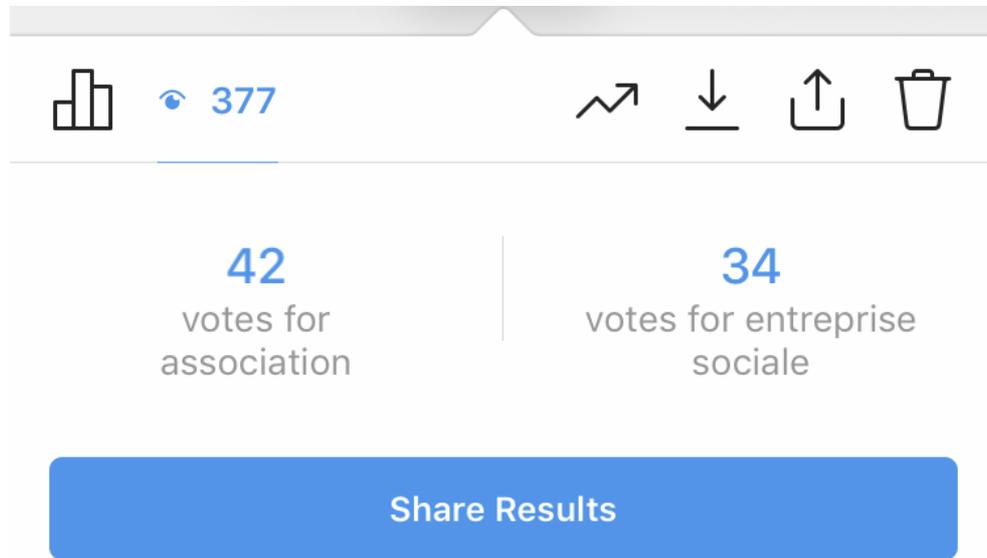


Message...



## Résultat du sondage mené sur Instagram

Question posée : si à mission, salaire et conditions égales, vous deviez choisir une association ou une entreprise sociale, vers quoi votre choix se porterait ?





**Résumé :**

Depuis 2014, le nombre d'entreprises sociales créées a connu un grand boom, bien qu'il reste encore dérisoire face au nombre d'associations dans le paysage économique Français. L'émergence de ces nouvelles organisations a provoqué de nombreux bouleversements dans le secteur associatif, en particulier dans sa manière de faire. Inspirée de l'économie classique, l'entrepreneuriat social s'est alors invité dans les associations pour leur offrir les clés d'un développement nécessaire. Mais finalement, est-ce une mauvaise chose ? Peut-être qu'une philosophie nouvelle appliquée un modèle historique pourrait être bénéfique pour mener à une écologie sociale.

**Mots clés :**

Entrepreneuriat social - association - action sociale - écologie sociale