

L'ECONOMIE SOCIALE
ET SOLIDAIRE

FACE À

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
UN PHÉNOMÈNE ÉMERGENT UTILE
POUR SES ACTEURS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
2019/2020

CYRIELLE MARRE-BLANC

2019-2020

L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
FACE A L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
UN PHÉNOMÈNE EMERGENT UTILE
POUR SES ACTEURS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

MARRE-BLANC CYRIELLE

IESEG, 3 RUE DE LA DIGUE LILLE.

*« L'IESEG n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires ;
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »*

Remerciements :

Je remercie tout d'abord Monsieur Ben Amar pour son suivi bienveillant. Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui m'ont accordé des entretiens afin de bien comprendre les enjeux du terrain, en particulier Eric Carrey, directeur de l'audit de la Croix-Rouge française, et ses collègues, Cyprien Noble et Marie Alméras pour leur écoute et leurs analyses pertinentes. La suite de mes remerciements est destinée à Sandrine Baudart et Pascal Valois qui m'ont permis d'affiner ma perception du fonctionnement des coopératives, et n'ont pas hésité à diffuser mon questionnaire à leur réseau. Enfin je remercie les représentants des associations de la sphère éducative en particulier Sabine Sépari, Christèle Meslé Génin, Isabelle Andrieu qui après avoir pris le temps de s'entretenir avec moi, ont diffusé le questionnaire à leurs partenaires.

Je remercie bien entendu ma famille qui m'a soutenue dans le choix de ce sujet et qui m'a encouragée malgré mes difficultés, ainsi que Madame Bourgoin Hampe pour son écoute et sa bienveillance.

C'est une vraie chance d'avoir pu obtenir ce niveau de connaissance sur l'économie sociale et solidaire et d'être en mesure de comprendre les challenges financiers actuels et futurs qui impactent les organisations de cette économie.

Cette analyse m'a permis de solutionner un grand nombre de questions que je me suis posée en rapport avec mon projet professionnel. Je me rends compte que la relation actuelle entre entrepreneur social et le reste de l'ESS doit être relativisée. Ce travail de mémoire m'a permis de m'armer pour aller exercer soit dans l'économie sociale et solidaire et participer à la dynamique soit dans l'économie traditionnelle avec la démarche RSE ou sur la déclinaison de la loi PACTE. Ce travail peut ainsi permettre à d'autres étudiants de bénéficier d'une meilleure vision et d'une meilleure compréhension d'un sujet peu traité en école et d'une économie généralement mal connue.

Résumé :

Après avoir fait face depuis une quinzaine d'année à la raréfaction et à la complexification des financements publics, les organisations de l'économie sociale et solidaire doivent, depuis deux ans faire face à une crise des dons et des financements privés. Certaines comme les associations doivent donc revoir leur modèle économique, et faire preuve de créativité pour accéder à une autonomie financière minimale. Mais leur marge de manœuvre est encadrée. En effet, elles sont un acteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et inscrivent leur action dans un cadre particulier. Les organisations de l'économie sociale et solidaire se distinguent premièrement par le statut juridique (coopérative, mutuelle ou compagnie à but non lucratif), par l'application de la règle « une personne, une voix ». Le fonctionnement est démocratique et la propriété collective. Les activités économiques sont fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté donnant la primauté aux personnes et au travail sur le capital pour la redistribution des surplus. Aussi cette étude a pour but de comprendre les **relations entre les entrepreneurs sociaux et les acteurs de l'ESS, pour que ces derniers puissent assurer leur pérennité.**

La première partie de cette étude est dédiée à la compréhension de la construction de cette économie sociale et solidaire. La revue de littérature permet de comprendre que l'économie sociale est d'abord apparue et ensuite l'économie solidaire s'est construite. Il est intéressant de voir que la crise financière de 2008 a été le détonateur de leur rapprochement. Après plusieurs années de travaux de réunification, elles se réunissent officiellement en 2011, à travers les Etats Généraux de l'économie sociale et solidaire et l'ensemble est institutionnalisé en 2014 avec la loi Hamon. Au cours de cette réunification un nouvel acteur est installé : l'entrepreneur social. S'il est dans un premier temps accueilli par certains avec de la distance, il n'en demeure pas moins que certains voient en lui un véritable allié pour accéder à une autonomie financière et faire face à une pénurie de ressources.

La deuxième partie de cette analyse permet de prendre la mesure de cette pénurie. La réduction de ces financements est très forte pour certains puisqu'en 6 ans les subventions publiques ont baissé de 17%. Par ailleurs, les acteurs publics ne fonctionnent plus par attribution de subventions mais par appels à projets. Leur nombre a augmenté de 75% en 6 ans. Il est alors recherché des alternatives à ce type de financement. Les associations ont bien pris la mesure de la menace car en fonction de leur relation aux financements et de leurs charges, leur pérennité est menacée. Dans le même temps l'image de l'entrepreneur social gagne en prestige. Ce dernier est identifié comme un véritable porteur d'innovation sociale. Sa capacité à capter des ressources financières au travers de l'exercice d'une activité sociale l'interpelle et le pousse à la réflexion de la construction d'une collaboration, notamment avec les acteurs dont le niveau de professionnalisation dans ces domaines est faible. La question se pose de savoir jusqu'à quel niveau ce type de collaboration est envisageable.

Aussi dans une troisième partie, huit hypothèses ont été construites afin d'identifier le type de partenariat envisageable et un questionnaire associé a été bâti. Après avoir été adressé à presque une centaine de destinataires, une soixantaine de réponses ont pu être exploitées. L'analyse de ces réponses a permis de valider six de ces hypothèses et de prescrire un ensemble de recommandations vers les acteurs de l'économie sociale et solidaire, afin de mieux construire leur rapprochement qui peut aller d'un partenariat classique à l'intégration totale. Si encore aujourd'hui les différents acteurs se regardent avec une certaine méfiance comme l'économie solidaire regardait l'économie sociale, il y a une trentaine d'années, il y a fort à parier que le rapprochement sera du même ordre et que les mêmes causes provoqueront les mêmes effets. L'élan de cette dynamique pourrait venir d'un changement législatif majeur, puisque la loi pacte institue dans ses articles 169 et 176 la notion d'entreprise à mission.

SOMMAIRE

Partie 1 : L'évolution des relations entre les acteurs de l'ESS au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux acteurs

- A) L'économie sociale, ancestrale collective et démocratique**
- B) L'économie solidaire, collective, inclusive, et focalisée sur le changement sociétal**
- C) L'entrepreneuriat social, une vision individualiste qui rend difficile les relations avec le reste de l'ESS.**

Partie 2 : Face à la baisse des financements les relations entre acteurs réinterrogées

- A) La crise des financements pousse les acteurs historiques à se sentir en concurrence**
- B) Le cas particulier des associations, acteurs les plus dépendants des financements publics**
- C) Le rôle de l'entrepreneur social pour assurer la pérennité des acteurs de l'ESS**

Partie 3 : Réalisation d'un questionnaire destiné à tester les hypothèses.

- A) Construction du questionnaire**
- B) Hypothèses relatives à la partie 1**
- C) Hypothèses relatives à la partie 2**

Introduction:

Le 7 octobre 2019, Cyprien Noble entrepreneur social, créateur de Croix-Rouge mobilité, remet à l'unité locale Croix-Rouge de Loches dans l'Indre et Loire le premier véhicule de sa future flotte d'autopartage gratuit et solidaire.

Ce projet dont j'ai rencontré le créateur, est un des multiples projets d'entrepreneuriat social que l'on peut trouver au sein de l'économie sociale et solidaire. Dans un contexte de baisse des financements, ces solutions alternatives peuvent permettre à des associations de bénéficier de ressources pérennes.

Depuis les années 1970 le concept de développement durable a considérablement influencé les priorités des entreprises, en prônant « le social comme objectif, l'économie comme moyen et l'environnement comme condition. »¹.

C'est John Elkington qui en 1997², a popularisé la transposition des principes du développement durable pour les entreprises, à travers la notion de « triple bilan » ; prenant en compte les performances de l'entreprise dans la dernière ligne du compte de résultat, selon les « 3 P : personnes, planète et profit ».

Le contexte réglementaire s'est renforcé dans les années 2000 en France, avec la loi « Nouvelles Régulations économiques »³ (2001) pour les sociétés cotées en bourse. Ces dernières, se doivent de fournir des informations relatives à la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Depuis lors de nombreuses lois ont renforcé les obligations des entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)⁴. On observe par exemple, à l'occasion de l'Accord de Paris sur le climat, adopté le 12 décembre 2015, que les Nations unies ont mis en place 17 objectifs de développement durable (ODD), qui sont autant de missions que les entreprises doivent intégrer dans leur réflexion stratégique⁵.

Ces mesures tendent à prouver la prise de conscience générale de l'importance de certains sujets clefs qui relèvent de l'utilité sociale et de la protection environnementale.

C'est dans ce contexte que nous avons souhaité, dans ce mémoire, nous intéresser et même nous focaliser particulièrement sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), au moment où la baisse des financements publics et la crise du don, ont un impact sur un des acteurs majeurs de l'ESS, les associations.

L'ESS est un ensemble d'organisations dont les activités et le fonctionnement interne sont basés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

¹ Les fiches outils de la RSE -2015- Eyrolles– Farid Baddache, Stéphanie Leblanc- page 20-

² John Elkington -*Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.* - 1997

³ Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

⁴ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

⁵ https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf

Ses principes fondamentaux sont : la poursuite d'un but autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique et l'affectation majoritaire des bénéfices à l'objectif de maintien ou de développement de l'entreprise.⁶ Ces organisations bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'économie sociale et solidaire.

L'intérêt particulier de l'ESS relève également de son importance dans l'économie Française actuelle puisqu'elle représente 10% du PIB⁷, 14% de l'emploi privé (2,4 millions de salariés)⁶. Elle se démarque également par un développement plus important que l'économie hors ESS. En effet depuis 2008 elle crée 0,7% d'emplois en moyenne par an, contre -0,2% hors ESS⁶. Malgré son importance, l'ESS reste mal connue du grand public. Aussi il convient de définir ses acteurs afin de mieux les identifier.

Au fil du temps, les organisations de l'ESS sont apparues et se sont structurées sous la forme de coopératives, de mutuelles, d'associations, de fondations et de sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale.

Comme Desreumaux nous choisissons d'utiliser ce terme « organisations » de l'ESS⁸ car elles ne sont pas simplement un « ensemble économique et social » de production, mais également des unités ou des centres de décisions qui lient bénévoles et salariés, bénévoles élus et dirigeants salariés.

Depuis la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 (loi Hamon)⁹ un nouvel acteur a fait son apparition dans cet écosystème : les sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale. Nous les définirons en dernier lieu. Cette Loi dans son premier article définit l'ESS comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ». Ainsi l'utilisation des termes « mode d'entreprendre » et la reconnaissance des sociétés commerciales d'utilité sociale, semblent avoir pour objectif de permettre une nouvelle dynamique au sein de l'ESS.

Les coopératives et les mutuelles constituent les deux premières familles de l'économie sociale historique. Elles animent de nombreux secteurs : la banque et l'assurance, la grande et moyenne distribution, les transports, l'agriculture, la pêche, la viticulture, la sylviculture et l'artisanat.

Les coopératives :

Les coopératives ont pour objectif d'assurer une solidarité entre les coopérateurs.

La loi Hamon définit la coopérative comme « une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur

⁶ LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

⁷ <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/chiffres-cles-less>

⁸ Desreumaux 2015 page 41 (rechercher livre ou article)

⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation dédiés membres et la coopération avec les autres coopératives. » (...) « Chaque membre coopérateur (associé ou sociétaire) dispose d'une voix à l'assemblée générale. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres. ».

Les mutuelles :

Les mutuelles ont pour objectif la protection de leur membres (mutuelles d'assurance des personnes, des biens ou mutuelle de santé).

Les trois principes du mutualisme sont, la mise en commun, le partage du risque et la non lucrativité.

L'article L111-1 précise l'objet social des mutuelles : elles « mènent, notamment au moyen des cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayant droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide. Dans les conditions prévues par leur statut, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. »

Les mutuelles et les coopératives peuvent apparaître aux yeux du public comme les sources d'emplois principales dans l'ESS. Par exemple, Leclerc qui est une grande coopérative de distribution, réalise un chiffre d'affaire annuel d'environ 40 milliards d'euros¹⁰. Cependant ce sont les associations qui représentent la source d'emploi principal avec 77% des effectifs salariés de ce secteur¹¹. Ce sont 1,9 millions de salariés et 44 milliards d'euros de salaire distribués générant 65 milliards d'euro de valeur ajoutée¹².

Les associations :

Les associations peuvent avoir des finalités variées pourvu que leur « but soit autre que de partager les bénéfices. » (Loi 1901).

En France, l'association « est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ». ¹³

Tchernonog distingue 9 types d'associations selon la « nature » de leur mission : les actions caritatives et humanitaires, les actions sociales, la santé, la culture, le sport, les loisirs et la sociabilité, l'expression et défense des droits et des intérêts, l'éducation, la formation,

¹⁰ <https://www.mouvement.leclerc/performances-commerciales-eleclerc-poursuit-sa-croissance-en-2018>

¹¹ Conseil Nation du CRESS 2017

¹² L'économie sociale et solidaire de ses fondements à son « à venir » – Pascal Glémain – 2019.

¹³ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

l'insertion, l'activité économique et le développement local, et les associations d'utilité publique dont fait partie la Croix-Rouge.

Les associations sont avec les coopératives et les mutuelles les trois premières familles de l'économie sociale historique, auxquelles il faut ajouter la famille des fondations qui sont un phénomène plus récent.

Les Fondations :

Ces dernières sont moins nombreuses en France qu'aux Etats-Unis ou en Allemagne, mais d'après le CNCRESS « sur la période 2008-2014, la masse salariale au sein des fondations a crû de 39% alors que le nombre d'établissement augmentaient de 29% et les équivalent temps plein de 40% ».

La fondation est définie dans l'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 : « la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. »

Après les fondations, les derniers arrivants sont les sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale dont nous avons précédemment précisé leur récente institutionnalisation par la loi Hamon en 2014.

Sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale :

Selon cette loi ces sociétés commerciales doivent remplir les conditions suivantes afin d'être reconnues comme respectant des critères d'utilité sociale :

- poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices
- disposer d'une gouvernance démocratique
- opérer une gestion des bénéfices majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise
- mettre en place des réserves obligatoires constituées, impartageables, qui ne peuvent pas être distribuées
- rechercher une utilité sociale : soutien à des personnes en situation de fragilité ou lutte contre les exclusions et les inégalités ou concours au développement durable ou à la solidarité internationale.
- appliquer des principes de gestion propre à l'économie sociale et solidaire.

Ces sociétés commerciales existent sous ces différentes formes ¹⁴:

- société par action simplifiées SAS – 61% ;
- société à responsabilité limitée SARL – 13% ;
- les SARL unipersonnelles – 6% ;
- société par action simplifiée à associé unique – 12% ;

¹⁴ Observatoire de l'ESS CNCRESS d'après INSEE SIRENE 2017

- les autres (sociétés en commandité par actions, GIE, SA directoire, SA à conseil d'administration) – 8%.

En dépit de la loi ESS 2014, qui avait pour but d'institutionnaliser l'ESS, la confusion reste grande quant à la définition et à la qualification du périmètre de l'ESS entre les organisations qui en sont, et celles qui n'en sont pas.¹⁵

Pour preuve, l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » dit ESUS, défini par l'article 11 de cette même loi est encore relativement peu connu par les acteurs économiques français, et donc peu utilisé (967 entreprises agréées en France au 1^{er} mars 2017)¹⁶.

Le manque de notoriété et d'usage de cet agrément, tend à démontrer une réalité de l'entreprise sociale qui va au-delà du cadre qui lui est défini par la loi française. En effet au cours de notre enquête nous avons découvert que certaines entreprises se considèrent comme « sociales » sans connaître l'existence de cet agrément.

C'est selon la définition de Bacq et Janssen (2008)¹⁷, que nous avons choisi d'étudier l'entrepreneur social qui « est un individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux de sa communauté non traités par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles ».

Ces 15 dernières années l'entrepreneuriat social a fait l'objet en France d'une attention particulière des politiques, des praticiens, du grand public, et des universitaires. Des associations comme Ashoka (une communauté d'innovateurs sociaux de tous secteurs)¹⁸ ont participé à le rendre populaire.

Nous nous intéressons particulièrement à l'entrepreneuriat, car c'est une valeur et un besoin croissant chez les français. En effet, ceux-ci expriment une méfiance accrue envers les institutions et leur capacité à améliorer leur situation. C'est pourquoi ils valorisent la liberté et l'autonomie individuelle pour s'affranchir du collectif¹⁹. En 2018 les créations d'entreprises atteignent un nouveau record car 691 000 entreprises ont été créées soit 17% de plus qu'en

¹⁵ L'économie sociale et solidaire de ses fondements à son « à venir » – Pascal Glémain – 2019. p59

¹⁶ Camille Azière, , Les entreprises agréées « entreprise solidaire d'utilité sociale » : quelle réalité aujourd'hui ?, Observatoire national de l'ESS - CNCRESS 2017.

¹⁷ Bacq.S. et Janssen.F. (2008), « Définition de l'entrepreneuriat social : revue de la littérature selon les critères géographique et thématique », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, .hec.ca/ airepme.

¹⁸ <https://www.ashoka.org/fr-fr>

¹⁹ Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) -2014- « Les Français n'ont jamais autant compté sur eux même »- Pierre Bréchon.

2017. Il s'agit principalement d'entreprises individuelles (micro-entrepreneur). Ce phénomène est d'ailleurs réparti sur toute la France²⁰. La moyenne d'âge est de 36 ans, ce qui témoigne de l'intérêt grandissant de la jeunesse pour l'entrepreneuriat et peut-être un modèle d'avenir comme le décrit Cécile Campy dans « L'entrepreneuriat : antidote au chômage des jeunes ? »²¹.

A la lumière de ces développements, nous viennent plusieurs questions :

Lors de ma revue de littérature, j'ai bien observé les évolutions de l'ESS sur les cinquante dernières années, et les interrogations qui se posent aujourd'hui. J'ai pu ainsi dessiner les contours d'un questionnement autour de trois piliers. La première famille de questions s'est organisée autour de la constitution de l'ESS : Comment et pourquoi sont apparus les différents acteurs de l'ESS avec leurs spécificités ? Quel procédé/événement a réuni les acteurs de l'économie sociale et solidaire et quelle est sa composition actuelle ? Quels sont les liens qui unissent les acteurs de l'ESS et ces derniers acceptent-ils pleinement l'entrepreneur social ?

Le deuxième corpus d'interrogations s'est focalisé sur les challenges économiques : Quels sont les challenges financiers des acteurs de l'économie sociale et solidaire ? Quel est l'impact de la baisse des finances publiques sur les organismes de l'ESS ? Quelles sont les alternatives au don pour le financement associatif ?

Enfin le troisième groupe de réflexions s'est cristallisé autour des partenariats possibles. Qu'est-ce que l'innovation sociale ? En quoi l'entrepreneur social en est-il porteur ? Comment l'intégration des entrepreneurs sociaux peut-elle profiter au reste de l'ESS ?

C'est à l'issue de cette démarche que la problématique suivante a été retenue : **Quelles relations entre les entrepreneurs sociaux et les acteurs de l'ESS, pour que ces derniers puissent assurer leur pérennité ?**

Pour répondre à cette problématique, il est apparu important dans un premier temps d'analyser l'évolution des relations entre les acteurs de l'ESS, notamment à chaque entrée d'un acteur nouveau dans cet ensemble. Nous pourrions mesurer l'importance de l'antériorité dans une telle économie, avec le rôle des acteurs historiques et celui des nouveaux arrivants, tel que l'entrepreneur social. Ce dernier doit trouver sa place, entre la défiance vis-à-vis de sa philosophie et la reconnaissance de son action.

Ensuite, il est nécessaire de comprendre le changement d'environnement, dû à la baisse des financements, et la façon dont les relations entre les acteurs sont alors réinterrogées. Cette crise met en lumière les fragilités des associations, et notamment l'absence d'autonomie financière. Le rapprochement avec l'entrepreneur social est alors une piste très étudiée car des interactions fortes peuvent être élaborées, et un premier niveau d'autonomie financière atteint.

²⁰ INSEE – N°1734 – 29.01.2019.

²¹ Cahier de l'action 2014 - Cécile Campy - « L'entrepreneuriat : antidote au chômage des jeunes ? »

Enfin, parce que notre questionnement à l'issue de la revue de la littérature était déjà organisé autour de thèmes, nous avons construit une démarche hypothético-déductive autour de huit hypothèses et grâce au logiciel Qualtrics, nous avons bâti un questionnaire en conséquence.

Au travers de ces hypothèses qui sont, soit confirmées soit infirmées, il ressort de cette étude, que l'entrepreneur social est difficilement accepté par le monde associatif, mais que ce dernier doit faire face à la réduction des financements et de leurs conséquences, pour la pérennité des associations. Ainsi, comme il y a soixante ans, des acteurs qui considèrent avoir des identités très différentes peuvent très bien se retrouver autour d'activités génératrices de revenus, permettant pour le monde associatif un accès à l'autonomie et pour l'entrepreneur social un développement de son activité.

Partie 1 : L'évolution des relations entre les acteurs de l'ESS au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux acteurs

Il est nécessaire de s'intéresser à l'histoire de l'ESS pour mieux en comprendre son fondement et les dynamiques relationnelles qui l'animent. Ces dynamiques sont issues des différents courants de pensées qui constituent cette économie. Tout d'abord nous étudierons le courant de pensée de l'économie sociale, puis celui de l'économie solidaire pour terminer par le dernier courant identifié, l'entrepreneuriat social.

A) L'Economie sociale, ancestrale collective et démocratique

1) Des principes fondamentaux millénaires à l'origine de l'économie sociale française

Des principes fondamentaux millénaires :

Les fondamentaux de l'économie sociale sont indéniables dès la Grèce antique : s'unir afin d'être capables de lutter contre les aléas de la vie, plus particulièrement les risques professionnels de type accident de travail, grange incendiée (...) est une pratique très ancienne. En effet cette pratique était déjà observable dans la Grèce antique (pour assurer une sépulture des « hetaries », les tailleurs de pierres qui cotisaient à des sortes de caisses de secours). Un peu plus tard on observera le même type de phénomène au Moyen Age avec les guildes, les compagnonnages, les confréries ou les corporations²². On peut également étudier l'exemple des fruitières du Jura et de Franche-Comté qui au XIIème siècle représentent les premières expériences de coopératives à travers la collecte et la transformation des produits laitiers²³.

Naissance et origine de l'économie solidaire française :

A partir de la révolution Française, les différents gouvernements qui se succèdent ont tendance à réprimer les groupements populaires. Ces interdictions inscrites notamment dans la loi Le Chapelier et le décret d'Allarde (1791) prohibent jusqu'en 1884 les organisations ouvrières. Malgré les interdictions, de nombreuses initiatives telles que les « sociétés de secours mutuel » ancêtres des mutuelles d'assurance, prennent en charge des besoins fondamentaux tels que l'invalidité, la nourriture, le logement, la retraite que certains de leurs membres ne sont pas en mesure d'assumer individuellement (chômeurs, travailleurs pauvres, invalides ...). Ces sociétés fonctionnent grâce aux contributions financières de leurs membres mais également dans les grandes villes grâce aux donations philanthropiques²⁴ (ex : A Paris, la société de secours mutuels des vrais Amis (1820-1898)).

²² L'économie sociale et solidaire s'associer pour entreprendre autrement – Danielle Demoustier.

²³ La fruitière jurassienne au XVIIIe siècle - Robert Latouche - Revue de Géographie Alpine - Année 1938 - 26-4 - pp. 773-791

²⁴ La société de secours mutuels des Vrais Amis (1820-1898) : comment les bouchers parisiens ont-ils organisé leur protection sociale au XIX^e siècle ? - Sylvain Leteux - Revue d'histoire de la protection sociale 2010/1 (N° 3), pages 9 à 27

L'économie sociale se structure au XIX^{ème} siècle dans le cadre de la révolution industrielle. Ces groupements se recréent dans le but de revendiquer le droit au travail à travers le droit à l'association afin de lutter contre l'essor des manufactures capitalistes²⁵.

Pendant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle les groupements intermédiaires (syndicats, coopératives et mutuelles) sont progressivement reconnus. Leur but principal est de lutter contre l'insécurité sociale engendrée par l'industrialisation qui a instauré une division du travail.

C'est en 1871, que la première union départementale de mutuelles est créée à Lyon « capitale de la mutualité » du XIX^{ème} siècle. Dès 1850, on compte déjà dans la ville 132 sociétés de secours mutuelles approuvées qui totalisent plus de 11700 adhérents²⁶. Les mutualistes se réunissent dans les différents cafés de la ville avant de se voir attribuer le palais de la Mutualité (1910)²⁷. L'un des fondateurs du Comité général, Auguste Pierre Bléton, ouvrier bijoutier devenu artisan joaillier incarne la sociologie du mouvement mutualiste de l'époque qui était implanté dans le milieu instruit et qualifié de l'artisanat urbain²⁷.

La reconnaissance progressive qui est accordée aux mutuelles se traduit, à travers la Charte de la mutualité (1898), par la reconnaissance d'un rôle d'intérêt général et l'autorisation de se réunir en fédération nationale. C'est dans ce cadre que se crée la Fédération Nationale de la mutualité française en 1902²⁸.

En parallèle, le mouvement ouvrier poursuit l'objectif de créer des associations de production au cours des années 1830. Elles deviendront des sociétés de production aujourd'hui connues sous la dénomination, sociétés coopératives et participatives (SCOP). La création des SCOP a pour but de permettre aux travailleurs de mettre en commun leur seule richesse, leurs instruments et leur force de travail, dans le but de constituer un capital collectif et d'être capable de produire de façon autonome.

Les précurseurs de la coopérative de production sont des menuisiers assistés par un médecin philanthrope (1831) : Philippe Buchez. Ils créent ensemble le premier « contrat d'association des travailleurs »²⁹.

Par la suite, on observe une apparition des premières coopératives de consommation, de production et de crédit. Les banques populaires et les caisses de crédit agricole, permettent

²⁵ Robert Boyer, la théorie de la régulation. Une analyse critique, La Découverte, Paris 1986 ; Robert Boyer et Yves Saillard. Théorie de la régulation : L'état des savoirs, La Découverte Paris 1995.

²⁶ M. Dreyfus, "Liberté, égalité, mutualité. Mutualisme et syndicalisme (1852-1967)", Paris, Editions de l'Atelier/Editions ouvrières, 2001.

²⁷ Archives municipales de Lyon – Histoire- Palais de la Mutualité.

²⁸ Dreyfus Michel. L'histoire de la mutualité - *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°39, juillet-septembre 1993.

²⁹ Au-delà de la propriété : Pour une économie des communs - Benoît BORRITS- Editions la Découverte- Paris 2018.

l'accèsion de leurs membres au crédit que les banques classiques leur refusaient, leur permettant ainsi de développer leurs activités³⁰.

Il est à noter que deux siècles plus tard, c'est fort de ce même constat de l'incapacité du système bancaire classique à aider les plus pauvres à réaliser leurs projets que Muhammad Yunus (prix Nobel de la paix 2006) a fondé la Grameen Bank le premier organisme de microcrédit.³¹

L'économie sociale naît de la nécessité, d'une volonté de réduire les inégalités, de compenser les effets néfastes de la révolution industrielle, et d'inventer des relations économiques plus équitables. Une autre facette tout aussi importante des fondements cette économie est la revendication de la liberté et la République.

La loi du premier juillet 1901 qui régit encore aujourd'hui les associations, rattache l'économie sociale à un mouvement de conquêtes civiques.

« 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 »³².

La loi 1901 permet aux individus d'effectuer des actions collectives en complète opposition avec la loi Le Chapelier. Elle protège également les droits de ses membres en faisant peser les responsabilités sur l'association en qualité de personne morale, leur offrant ainsi une meilleure sécurité juridique.

2) Théorisation de l'économie sociale

Le terme « d'économie sociale » apparaît pour la première fois en 1830 lorsque Charles Dunoyer publie le « Nouveau traité d'économie Sociale »³³, puis Frédérique Le Play développe l'utilisation du terme en fondant la Société d'économie sociale qui publiera une revue du même nom entre 1856 et 1945.

Charles Gide (1847-1932) théoricien du mouvement coopératif français développe le concept d'une économie sociale fondée sur la solidarité. Il refuse à la fois le marxisme et le libéralisme et propose alors une troisième voie. En effet, il croit en un système qui serait guidé non pas par les profits mais par les besoins, et non par le seul capital mais également par le travail³⁴.

Les trois piliers de l'économie sociale (associations, mutuelles et coopératives) sont en pleine reconnaissance juridique lorsqu'en 1900, à l'occasion de l'exposition universelle, le « Palais de l'économie sociale » abrite 4500 exposants et démontre que la notion d'économie sociale glisse du champ intellectuel vers le champ économique concret³⁵.

³⁰ Géraldine Lacroix et Romain Slitine, 2019. Que-sais-je, Presse Universitaire de France. Chapitre 1^{er}.

³¹ Small Loans Big Dreams - Alex Counts - 2008.

³² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570>

³³ <http://www.catallaxia.free.fr/www.liberaux.org%20-%20Charles%20Dunoyer%20-%20Nouveau%20trait%20d%27%20E9conomie%20sociale%20-%20tome%202.pdf>

³⁴ La coopération contre le capitalisme - Charles Gide ; extraits de textes présentés et annotés par Denis Clerc - Paris : "Alternatives économiques" : les Petits matins, impr. 2013

³⁵ L'économie sociale à l'Exposition universelle de 1889 -Laure Godineau- *Le Mouvement social* - No.

3) Eclatement et redécouverte de l'économie sociale en tant que mouvement

Eclatement de l'économie sociale en tant que mouvement

Au cours de la première moitié du XXème siècle, on assiste à une fragmentation des différents acteurs de l'ESS (mutuelles, coopératives et associations). Cette fragmentation est due en partie à l'intervention croissante de l'Etat dans l'économie nationale à partir de la Grande Guerre³⁶. La notion d'économie sociale en tant qu'idéologie fondée sur la solidarité disparaît du paysage politique français. Cet éclatement conduit à des évolutions différentes pour chacun de ces acteurs qui constituent les piliers de l'ESS actuelle.

Les coopératives de consommation ont subi l'essor de la grande distribution dans les années 1960. Même si certains grands noms comme les centres Leclerc ou Système U sont en fait des coopératives de commerçants.

Certaines grosses coopératives, particulièrement dans le secteur bancaire et agricole se sont beaucoup éloignées de leur fonctionnement et de leurs objectifs d'origine. La journaliste Anne-Laure Chouin dénonce aujourd'hui la dérive de ces organisations qui ne payent pas l'impôt sur les sociétés. Leur nombre a nettement diminué depuis 1965 à la suite de rachats successifs. Le mécanisme de concentration qui les a touchées et la création de filiales a débouché sur des problèmes de transparence et d'optimisation fiscale³⁷.

(ex : Tereros qui détient Béghin-Say, Sodiaal qui détient Yoplait ...).

La mutualité elle, s'est adaptée à l'arrivée de la sécurité sociale, lorsqu'en 1946 le préambule de la Constitution de la VIème république reconnaît le droit de tous à « la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs ». Les mutuelles se placent progressivement comme le complément de cette sécurité sociale encore en pleine construction. Les mutuelles d'assurance ont également su profiter de l'essor de l'automobile et de l'obligation légale d'assurance pour les conducteurs afin de se développer comme cela a été le cas pour la MACIF lors de son entrée dans ce contexte favorable où la concurrence était faible. En effet les agents d'assurance traditionnels ne s'intéressaient qu'aux secteurs nobles comme le transport maritime et l'assurance vie et non pas à l'assurance familiale.³⁸

Ce changement d'échelle s'est accompagné d'une professionnalisation des acteurs mutualistes. L'exercice de l'activité est désormais porté par le salariat et non plus dans un cadre de bénévolat.³⁹

149, L'Exposition Universelle de 1889 (Oct. - Dec., 1989), pp. 71-87

³⁶ Histoire de l'économie sociale, de la grande guerre à nos jours – Michel Dreyfus, 2017, p. 70-71- Etude.

³⁷ <https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-01-juin-2019>

³⁸ Jacques Vandier « L'intuition originelle sources et racines de la MACIF », P.9

³⁹ Jean-François Chadelat, « Histoire des complémentaires maladie » Regards 2016 (N°49)

De même, à cette période, les associations qui ont le plus de besoins cherchent à développer des activités génératrices de revenus ou des financements autonomes. Par exemple l'association des Gueules Cassées, 10 ans après sa création en 1921 et face à la baisse de la générosité spontanée lance une tombola « La Dette » qui permet de récolter durablement des fonds et se transformera en Loterie Nationale.⁴⁰

En ce qui concerne les fondations, il est à noter que c'est à cette période qu'elles sont redécouvertes ou institutionnalisées. Apparues dès le Moyen-Age avec une dimension religieuse forte, il faut attendre 1887 pour voir la création de l'Institut Pasteur, sous forme de fondation afin d'étendre la vaccination contre la rage et de développer l'étude des maladies infectieuses.⁴¹

Avec la Fondation de France par décret du 9 janvier 1969, André Malraux et le Général De Gaulle décident de développer le mécénat en France. Les fondations rentrent dans le champ législatif par l'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 qui dispose :

« La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs – personnes physique ou morale décide l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ».

Redécouverte du concept d'économie sociale dans les années 1970 :

Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que Michel Rocard « redécouvre » l'économie sociale en tant que concept. Cherchant comme Charles Gide en son temps, une forme de production différente du modèle capitaliste et marxiste, il étudie le mode de fonctionnement des mutuelles, des coopératives et des associations employeuses et cherche leurs points communs⁴². C'est à cette occasion et sur ces théories, en faisant peu de références à la dimension historique que le concept d'économie sociale est institutionnalisé et entre dans le droit français à travers la création de la délégation interministérielle à l'économie sociale en 1981⁴³.

C'est aussi le moment où l'économie sociale se rapproche de l'économie solidaire dont il nous faut voir maintenant le cheminement propre.

Ce sont les prémices de l'économie sociale et solidaire comme on la connaît aujourd'hui. Elle était alors constituée par 3 types d'organisations, les mutuelles, les coopératives et les associations. Par la suite les fondations et les sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale y ont été ajoutées pour former l'économie sociale et solidaire telle que décrite dans l'introduction.

⁴⁰ Le Parisien : Les Gueules Cassées ont inventé le Loto. 1^{er} juillet 2018.

⁴¹ Centre Français des Fonds et des Fondations « Historique du secteur »

⁴² Duverger Timothée, « L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017 », *Informations sociales*, 2019/1 (n° 199)

⁴³ Macif « La différence mutualiste » page 53 – Les débuts de l'Economie Sociale et Solidaire

B) L'économie solidaire, collective, inclusive, et focalisée sur le changement sociétal

1) Histoire de l'économie solidaire.

D'abord l'approche historique ensuite les différences théoriques et enfin les raisons de la non intégration immédiate de l'économie solidaire dans l'ESS.

Histoire de l'économie solidaire.

Selon Jean-Louis Laville la naissance de l'économie solidaire date des années 70 et son apparition est due à l'avènement de nouveaux mouvements alternatifs (écologie, féminisme, critique de la consommation et productivisme). Le mouvement altermondialiste en est l'une des représentations⁴⁴. Ces mouvements ont en commun une volonté de résister et de reconstruire les modèles économiques alors en place. Ainsi, à cet effet, ils cherchent des pratiques économiques alternatives qui vont dans la lignée de leur recherche d'un « autre monde possible ».

Une autre influence majeure qui a participé à la création de l'économie solidaire est le contexte économique marqué par le chômage dans les années 80 avec les premières évolutions technologiques (généralisation des techniques industrielles, des moyens de transport et des moyens de communication). C'est autour de la crise et pour faire face aux effets du chômage qu'un certain nombre d'initiatives solidaires se regroupent. Ces actions solidaires ont pour but de venir en aide aux populations en situation d'exclusion.⁴⁵

Les organisations qui sont regroupées sous la bannière de l'économie solidaire sont variées : entreprises d'insertions, régies de quartiers, ateliers et chantiers d'insertion, associations intermédiaires...

L'action de solidarité émanant de ces expériences sera plus tard connue sous le nom d'« insertion par l'activité économique »⁴⁶. Elle est aujourd'hui caractérisée par le ministère du travail comme : « permettant aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité) de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion professionnelle. »⁴⁷

Les entreprises d'insertion apparaissent comme l'association jeunes en équipe de travail (JET) créée en 1986 par l'amiral Brac de la Perrière et Albin Challadon Garde des Sceaux qui

⁴⁴ Mouvement de la société civile qui conteste le modèle libéral de la mondialisation et revendique un mode de développement plus soucieux de l'homme et de son environnement. Larousse.

⁴⁵ Pierre Yves Cabannes « Trois décennies d'évolution du marché du travail », Insee, 2013

⁴⁶ <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique/histoire-de-liae>

⁴⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-par-l-activite-economique/>

proposaient à des jeunes délinquants des stages de rupture qui les préparaient à leur réinsertion sociale et professionnelles. Ces associations naissent de la conviction profonde que « nul n'est inemployable » et proposent des solutions concrètes pour permettre à ceux qui sont exclus de l'emploi d'être embauchés. Les emplois temporaires qui sont proposés sont accompagnés de formations et de soutiens spécifiques. Ces emplois fonctionnent comme un « sas » qui permet aux personnes en situation d'exclusion de préparer progressivement leur avenir professionnel, en réglant leurs difficultés personnelles (isolement, santé, logement ...) et en retrouvant des habitudes de travail.

C'est dans le courant des années 1990 que la notion d'économie solidaire englobe toutes les pratiques économiques qui ont pour but commun de renforcer le lien social.

Ex : service aux personnes, commerce équitable, protection de l'environnement

La reconnaissance institutionnelle de l'économie solidaire est traduite par la nomination sous l'impulsion de Martine Aubry en 2000 d'un secrétaire d'état à l'Economie solidaire, l'écologiste Guy Hascoët en fonction jusqu'en 2002.

Le choix de d'un écologiste pour installer la reconnaissance institutionnelle de l'économie solidaire n'est pas anodin et laisse entrevoir que c'est par cette branche de l'ESS marquée par l'écologie des années 70 que l'importance du développement durable sera encrée dans les pratiques fondamentales de l'ESS actuelle.

2) Différences théoriques entre économie solidaire et économique sociale

Les principes de l'économie solidaire et de l'économie sociale semblent converger. Dans le cadre de ces deux mouvements, les organisations limitent le pouvoir des apporteurs de capitaux et la distribution du profit dans leurs statuts.

Comment expliquer la nécessité d'une distinction entre économie sociale et économie solidaire ?

Lors des réflexions sur « l'autre économie » Laville et Cattani⁴⁸, considèrent l'économie solidaire non pas comme un monde singulier ou un secteur, mais plutôt comme un ensemble de pratiques et de théories qui s'entendent sur la remise en question du sophisme économiste dominant qui a tendance à assimiler économie et marché.

Selon Karl Polanyi dans sa remise en cause du sophisme économiciste⁴⁹, il est important de rendre visible la présence dans les économies humaines d'autres principes :

- La redistribution : qui affecte les ressources à partir d'une norme établie par les autorités centrales.

⁴⁸ Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Desclée de Brouwer, 2005, 564 p.

⁴⁹ Le sophisme économiciste, Karl Polanyi, Revue de Mauss 2017/1 n°29.

- La réciprocité : qui privilégie le lien social à travers des échanges symétriques
- L'administration domestique : qui recouvre les relations économiques internes au groupe de base qu'est la famille.

Il est important de préciser que l'économie solidaire n'est pas « anti-marché ». En revanche elle est en faveur d'une économie plurielle avec le marché, qui permettrait de limiter les effets pervers du marché total.

Elle souhaite lutter contre les relations fondées sur l'intérêt qui « enfermeraient dans les eaux glacées du calcul égoïste » (Marcel Mauss, Laval, 2007) et qui cautionnerait l'apparition « l'homme économique » dont chaque action serait conduite par la recherche de son intérêt matériel.

Cette lutte se fait à travers une démarche nuancée qui cerne l'ambivalence du marché. C'est dans cette démarche que les partisans de l'économie solidaire se prononcent en faveur de marchés régulés par des cadres institutionnels assurant le respect des droits sociaux et de l'environnement. Par ailleurs ils prônent le recours à d'autres principes de comportement économiques, susceptibles de relativiser la place de ces marchés.

A la différence de l'économie sociale qui se focalise sur une approche organisationnelle, où la priorité est donnée à un fonctionnement collectif dont le cœur est l'égalité formelle entre les membres, l'économie solidaire elle, préfère replacer ce fonctionnement dans une logique de recherche de changement sociétal.

Les dérives de certains acteurs de l'économie sociale, observée précédemment à la suite de l'éclatement de l'économie sociale ne sont pas fortuites. D'après Demoustier⁵⁰ elles sont la conséquence d'une vision « trop industrialiste et coopérative centrée sur la limite apportée à la distribution des profits et négligeant l'adaptation engendrée par la confrontation à la concurrence ».

L'économie solidaire cultive sa conceptualisation originale en ne se contentant pas de prôner l'importance de l'existence d'entreprises non capitaliste mais recherche plus largement la démocratisation de l'économie comme moyen de démocratiser la société. Elle considère l'adéquation entre les ressources agencées et le projet collectif, acceptant une hybridation entre les principes économiques tant qu'ils sont au service de finalités humaine. Au niveau théorique elle s'inspire de Hannah Arendt chantre de l'opposition entre l'organisation politique et l'organisation naturelle de la famille⁵¹.

L'économie solidaire met également l'accent sur la finalité de la production en remettant en cause de l'idéologie du progrès qu'elle considère productrice d'inégalités sociales. C'est pourquoi, les initiatives solidaires ne se focalisent pas uniquement sur l'intérêt commun propre

⁵⁰ Danièle Demoustier « L'économie sociale et solidaire » P. 130 Alternatives Economiques 2001

⁵¹ Hannah Arendt et Karl Polanyi : « le libéralisme économique, l'effondrement du politique et la société de masse » 1983

à un groupe mais va plus loin en se fixant des d'objectifs qui touchent à des modèles de société : préservation de l'environnement, justice sociale, diversité culturelle...

Les initiatives solidaires ne sont pas que des collectifs avec une visée économique, elles sont des initiatives menant des actions avec une portée et un sens politique. Elles ne relèvent pas de « la politique » mais « du politique », en ce qu'il est une interrogation sur le vivre ensemble impliqué par la démocratie⁵².

Cette dimension politique a des conséquences sur le modèle économique. La socio-diversité encourage et préserve la pluralité des statuts d'entreprise comme la pluralité des principes économiques.⁵³

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'économie solidaire ambitionne de servir l'intérêt général et pas simplement l'intérêt collectif de ses membres en cherchant la résolution de problèmes sociaux.

A ces fins, les organisations de l'économie solidaire adoptent des formes juridiques qui leur paraissent les mieux adaptées à leur finalité sociale, elles ne se réduisent pas uniquement aux statuts historiques de l'économie sociale (association, coopérative...) Ces organisations peuvent donc adopter des statuts commerciaux (SAS, SARL, SA) s'ils les évaluent comme étant plus adaptés à la réalisation leur mission sociale.

La pensée de l'économie solidaire se développe en prenant ses distances par rapport à l'économie sociale, méfiante vis-à-vis des dérives de certain de ses membres historiques, elles considèrent que « statut ne fait pas vertu ». Ces divergences d'opinions entre les tenants de l'économie sociale et ceux de l'économie solidaire les a tenus séparés pendant plusieurs années.

3) Du rapprochement à l'intégration

C'est dans un contexte de profonde remise en question du système économique en place que commence le rassemblement progressif les économies sociales et solidaires. La crise financière de 2008 instaure un climat de méfiance et de suspicion vis à vis de l'économie qui s'est prouvée d'elle-même, inefficace en termes de régulations et même dangereuse pour la santé économique des pays du monde entier. On vit une véritable « crise de confiance » de la part des populations⁵⁴.

⁵² Claude Lefort, Essai sur le politique, Seuil, 1986

⁵³ Anne Salmon, Entreprise-marché et fragilisation de la socio diversité, 2011, p. 93-106

⁵⁴ Annamariz Silvana De Rosa, Elena Bocci et Clio Bulgarella, Economie et Finance durant la crise financière mondiale : représentations sociales, métahores et figures rhétoriques dans le discours des médias de l'automne 2008 au printemps 2010, Cahiers internationaux de psychologie sociale 2010, (Numéro 87).

En 2009, le Labo de l'ESS se place comme un médiateur et un rassembleur pour tous les acteurs de l'ESS actuelle. Le Labo se positionne comme un organisme capable de faire force de proposition à travers ses publications⁵⁵.

Il récolte plus de 400 des « cahier d'espérance » sur 9 thématiques (Consommer, Se nourrir), (Coopérer, Mutualiser), (Financer, Epargne), (Participer, Démocratiser), (Renouveler, Rajeunir), (Se former, Apprendre), (Se loger, Habiter), (Soigner, Prévenir), (Travailler, Entreprendre)⁵⁶.

Ces cahiers proviennent de toutes les régions de France pour mieux la représenter dans son ensemble selon les besoins spécifiques du territoire.

Ils sont particulièrement marqués par « l'indignation » de ses rédacteurs face à des constats sur l'économie actuelle. Puisque cette indignation fait office de préface de chaque cahier, et expose quelle est la question qui a réveillé en eux l'indignation.

Au terme de cette collecte et de cette recherche d'information pratiques sur le terrain auprès de tous les acteurs de l'ESS, le rassemblement de l'économie sociale et de l'économie solidaire mais également des entrepreneurs sociaux sous le terme ESS, à lieu en grande partie à travers les Etats Généraux de l'ESS. Ces Etats Généraux se tiendront du 17 au 19 juin 2011 au palais Brongniart à Paris, ce lieu n'est pas anodin puisqu'en effet, c'est le bâtiment qui abritait jusqu'en 1998 l'ancienne bourse de Paris poumon de l'activité financière du XIXème siècle⁵⁷.

A travers les Etats Généraux, ce nouveau rassemblement qu'est l'ESS veut être une alternative possible face à la crise financière qui a su démontrer les limites du système économique actuel. Le changement d'échelle se place comme un élément essentiel à la réussite de cette alternative économique⁵⁸.

C'est pourquoi un premier axe fort du développement de l'ESS est la coopération et le développement économique territorial conceptualisés par un groupe de travail réunissant quatre réseaux nationaux (CNCRES, COORACE, MES et RTES).

Un deuxième axe important est le développement des entreprises de l'ESS sur le marché : développement des achats socialement responsables en lien avec la RSE et l'Achat public et développement des clauses sociales et environnementales.

C'est en 2012 que Benoît Hamon est nommé Ministre délégué à l'ESS et va accompagner la mise en place et la création de la Loi du 31 Juillet 2014⁵⁹ relative à l'ESS. Cette loi marque la reconnaissance législative des différents organismes et courants de pensées rassemblés sous une même bannière celle de l'Economie Sociale et Solidaire. Elle se veut inclusive et rassemble

⁵⁵ "Pour une autre économie", Alternatives économiques, hors-série poche – n° 46bis – novembre 2010.

⁵⁶ <http://www.lelabo-ess.org/visualiser-les-cahiers.html>

⁵⁷ <https://www.palaisbrongniart.com/fr/histoire>

⁵⁸ Hervé Defalvard, L'ESS comme idéal type d'économie, Les cahier du citre hors-série #3. 2013.

⁵⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

les acteurs, autour des principes fondamentaux de l'ESS au-delà des notions de statuts.

La loi Hamon définit également une organisation nationale (la Chambre française de l'ESS⁶⁰) ainsi qu'une organisation régionale avec la structuration du réseau des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) coordonnées, animées et représentées par le Conseil National des CRESS (CNCRES).

Cette loi par la création de label comme le label (ESUS) ouvre la voie à de nouveaux financements. Elle favorise également le travail conjoint avec les pouvoirs publics.

Et c'est en 2017 que l'ESS est finalement rattachée au ministère de la transition écologique et solidaire

C) L'Entrepreneuriat social, une vision individualiste qui rend difficile les relations avec le reste de l'ESS.

1) Histoire de l'entrepreneuriat social

Origine et caractérisation de l'entrepreneuriat social :

Afin de mieux cerner qui est l'entrepreneur social d'aujourd'hui, il est intéressant d'essayer de le rattacher à des catégories sociales ayant existé. Il convient alors de se demander si les entrepreneurs du XIX^{ème} siècle qui pratiquaient des politiques paternalistes peuvent être qualifiés d'entrepreneurs sociaux ?

Michelin par exemple encadrait très étroitement son personnel, en prenant en charge toute leur existence de la naissance au tombeau, l'entreprise a construit des écoles, des églises, des cafés⁶¹. On peut remettre en question le désintéressement total de cette entreprise, en effet ces actions sociales étaient largement inscrites dans une politique de ressources humaines qui permettait d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, qui était rare à l'époque. Mais au-delà, Michelin tout comme Citroën, à travers l'industrialisation étaient convaincus de faire le bien en rendant l'automobile accessible à tous, et par extension la capacité de se transporter⁶².

Un autre exemple Français semble bien mieux correspondre au titre d'entrepreneur social, Jean Baptiste Godin (1817-1888)⁶². Dans son enfance, il connaît la misère ouvrière étant fils d'artisan serrurier. A la suite de sa réussite industrielle due à une poêle innovante, il projette de mettre en place le « Familistère » inspiré par les écrits de Charles Fourier⁶². Il choisit de confier la gestion de son entreprise aux ouvriers et va même jusqu'à leur céder. Tout est fait pour améliorer la condition des 2000 habitants associés : art, logement collectifs, activités sportives,

⁶⁰ <https://www.ess-france.org>

⁶¹ Sophie Boutillier, Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), Innovations 2009/2 (n° 30)

⁶² Pierre Mercklé, La « science sociale » de Charles Fourier, Revue d'Histoire et des sciences humaines, 2006/2 (n°15)

magasins coopératifs... L'éducation a une place centrale dans le projet et tous les enfants bénéficient d'une instruction de qualité (mixité, arts et sport, pédagogie active...).

Le familistère dure un siècle et permet de démontrer qu'en expérimentant de nouvelles façons de produire et de consommer on peut inventer une organisation économique qui fonctionne grâce à des principes radicalement différents de ceux de l'entreprise « traditionnelle ».

C'est au début du XIX^{ème} siècle que le concept d'« entrepreneur » est apparu avec Jean Baptiste Say. Ce dernier définit l'entrepreneur comme « une personne qui fait passer les ressources économiques d'un état de faible productivité vers un état de rendement supérieur »⁶³

Cent ans après, pour Joseph Schumpeter, l'entrepreneur est l'acteur d'une « destruction créatrice » indispensable aux évolutions économiques. Pour lui, « l'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations ».

Cette vision de la figure de l'entrepreneur a eu des retombées positives sur le développement de l'entrepreneuriat social, en particulier aux Etats-Unis.

Mais la réintroduction en France de ce concept américain ne va pas être facile comme le montre l'enquête réalisée par Virginie Seghers auprès d'entrepreneurs dits sociaux ou de promoteurs de cet entrepreneuriat et d'observateurs de la vie sociale et économique susceptibles d'avoir un regard avisé sur cet enjeu (Seghers, Allemand, 2007). Une première explication réside dans l'origine anglo-saxonne de l'expression. « Entrepreneuriat social » est en effet la traduction de social entrepreneurship, un concept lancé en 1993 par la Harvard Business School à travers la Social Enterprise Initiative, avant d'être repris dans d'autres universités telles Columbia et Yale dans le cadre de programme en faveur d'un nouveau type d'entrepreneuriat, plus soucieux des enjeux de société. La notion s'est ensuite diffusée via des business schools et des fondations. Par exemple Bill Drayton fondateur d'Ashoka⁶⁴ écrit : « les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'enseigner comment pêcher. Ils ne sont satisfaits que lorsqu'ils ont révolutionné toute l'industrie de la pêche ». Créée dès 1980 par Bill Drayton, alors associé de McKinsey, Ashoka a vocation à convaincre de riches entrepreneurs d'investir dans un « capital-risque philanthropique » au service d'entrepreneurs sociaux visionnaires. Près de vingt ans plus tard, Klaus Schwab, l'inventeur du Forum économique mondial de Davos participe à son tour à populariser la notion dans les milieux économiques, à travers sa Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.

⁶³ Philippe Steiner, La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight, L'Actualité économique, Volume 73, numéro 4, décembre 1997

⁶⁴ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-07/if-you-want-to-change-the-world-you-need-the-kids?>

De même David Bornstein écrit dans son livre que l'entrepreneur social est « un type particulier d'acteur qui joue un rôle catalyseur dans le changement social »⁶⁵. Il faut attendre les années 2000 pour que la notion perce sur le Vieux Continent. En 2002, le gouvernement de Tony Blair lance une Social Enterprise Coalition (SEC) afin de promouvoir ce type d'entreprise en Angleterre.

En ce qui concerne l'entrepreneur social actuel, nous considérons tout comme Martine Nyssen et Jean-Louis Laville⁶⁴, que les entreprises sociales sont une partie importante de la dynamique nouvelle de l'économie sociale et solidaire.

Le mouvement de l'entrepreneuriat social aux niveaux mondial, Européen et en France repose sur les mêmes fondamentaux que ceux de l'économie sociale⁶⁶. Comme on l'a vu apparaître dans l'économie solidaire, ils adoptent des statuts commerciaux, et utilisent des outils juridiques différents de ceux traditionnellement admis dans l'économie sociale. Les entrepreneurs sociaux ont cela de particulier qu'ils utilisent des outils économiques élargis, empruntés à l'économie « classique »⁶².

2) Les évolutions sociétales à l'origine du développement de l'entrepreneuriat social

Les tendances à l'origine du développement de l'entrepreneuriat social :

L'Etat s'est désengagé dans un nombre important de secteurs aux besoins sociaux en développement auxquels répondent les entreprises sociales.

En effet l'argent public s'est raréfié ces 10 dernières années⁶⁷, les subventions dans les ressources associatives sont passées de 34% en 2005 à 20% en 2017⁶⁸, les associations ont donc besoin de trouver d'autres sources de financement et peuvent faire appel à l'entrepreneur social.

En parallèle le développement de la « culture entrepreneuriale » avec la figure de l'entrepreneur est devenue davantage visible⁶⁹.

L'acceptation de la culture entrepreneuriale par les français est en partie due à la montée de l'importance de « l'autonomisation » comme valeur chez les français⁷⁰.

⁶⁵ David Bornstein, Comment changer le monde, les entrepreneurs sociaux ont le pouvoir des idées nouvelles, La découverte, 2005.

⁶⁶ Jean-Louis Laville, Martine Nyssens, The emergence of social enterprise 2001.

⁶⁷ <http://www.lelabo-ess.org/les-associations-face-a-l-instabilite-des.html>

⁶⁸ <https://www.banquedesterritoires.fr/associations-les-financements-publics-ont-pour-la-premiere-fois-baisse-en-volume>

⁶⁹ Catherine Léger-Jarniou, Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes, Revue française de gestion 2008/5 (n° 185)

⁷⁰ François Miquet-Marty et Stewart Chau, Entreprendre le temps des métamorphoses - de l'autonomie à la responsabilité individuelle, Viavoice, 2017.

Par ailleurs Les « nouveaux philanthropes » ont joué un rôle car ils veulent des résultats mesurables et souhaitent contrôler la façon dont leurs fonds sont utilisés. L'objectif est pour eux, de pousser à l'utilisation des méthodes classiques de gestion des entreprises⁷¹.

Cette philanthropie dont l'origine est due aux fondations américaines et anglo-saxonne est également appelée « venture philanthropy ». Ces structures peuvent être illustrées par l'exemple de la relation entre Head Strong, (une structure d'aide aux jeunes qui développe des centres d'accueil) et la fondation One qui leur a permis de forger un business model et de recruter un directeur. Ces évolutions de la philanthropie poussent donc certaines associations à devenir plus entrepreneuriales pour leur permettre de remplir leur mission sociale.

Un développement mondial dans l'enseignement supérieur et dans la sphère associative

Dans l'enseignement supérieur, le premier programme d'entrepreneuriat social a vu le jour à Harvard en 1993 « The Social Enterprise Initiative ». Il mettait en exergue le fait que le phénomène avait atteint une certaine maturité, avec des entrepreneurs professionnels, qui avaient besoin d'une formation adaptée au secteur social dans lequel ils évoluaient.

En France l'école pionnière a été l'ESSEC, en 2003, avec l'ouverture d'une chaire « Entrepreneuriat social » par Thierry Sibieude et Anne-Claire Pache, chaire que soutiennent des entreprises traditionnelles et des acteurs de l'ESS comme la MAIF et la MACIF. Par la suite en France des universités et des écoles de commerce ont organisé des formations en la matière. D'ailleurs comme l'intérêt des étudiants allait croissant, des concours ont vu le jour afin de les inciter à la création d'entreprises sociales.⁷²

Dans la sphère associative, nous assistons à la mobilisation d'associations et de fondations pour assurer la promotion de l'entrepreneuriat social. Ashoka fait partie de ces acteurs associatifs, qui après avoir été créé en Inde s'est développé au niveau mondial. En France c'est l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socioéconomiques), qui a contribué dès 2002, à rendre visible le concept et ses méthodes.

3) La structuration des entrepreneurs sociaux, face à la méfiance des « acteurs historiques » de l'ESS.

Le rapprochement des entrepreneurs sociaux et la structuration de leurs actions

En parallèle des Etats Généraux (2011, palais Brongniart) qui est le point de convergence de tous les acteurs actuels de l'ESS dont les entrepreneurs sociaux font partie intégrante, en 2011,

⁷¹ Amandine Barthélémy et Romain Slitine,(2014) Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général. Vuibert

⁷² Amandine Barthélémy et Romain Slitine Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général Vuibert, 2014

la France voit naître le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux)⁷³. Ce mouvement organise « une communauté active et ouverte d'entrepreneurs sociaux et d'acteurs partenaires pour porter leurs attentes et leurs solutions dans le débat public et les politiques publiques ». Leurs objectifs principaux sont de fédérer le plus d'acteurs possibles y compris ceux de l'économie sociale classique. Et d'ouvrir un dialogue avec les entreprises classiques pour sortir de l'opposition inutile entre les deux secteurs, et conclure de nouveaux partenariats.

Les gouvernements s'intéressent au sujet, et en particulier le gouvernement français, avec la loi de 2002 qui crée les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif)⁷⁴, puis la loi de 2014 (Hamon) qui définit une politique globale de l'ESS.

L'entrepreneur social, un acteur difficilement accepté par les « acteurs historiques » de l'ESS.

Les acteurs historiques de l'ESS considèrent que le concept d'entrepreneur social a été importé en France, par le truchement d'auteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas systématiquement à la tradition de l'économie sociale et solidaire voire lui sont totalement étrangers. Ceci explique en partie le scepticisme que les représentants de celle-ci ont pu manifester quand bien même l'entrepreneuriat social semblait rejoindre leur intérêt pour des formes d'entreprise sortant des schémas classiques et à leurs côtés pour relever des défis contemporains.

On retrouve ce scepticisme chez Jean-François Draperi, un des théoriciens phares de l'économie sociale et solidaire dont nous avons utilisé les ouvrages pour écrire la première partie de ce mémoire. Il écrit « l'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » en 2010. Le titre est assez évocateur et il déplore l'utilisation de pratiques venant de l'économie traditionnelle et de la philanthropie. L'auteur va même plus loin en impliquant l'entrepreneur social dans la fragilisation de « groupements de personnes eux-mêmes qui se sont, au fil du temps, identifiées à l'économie sociale »⁷⁵

Deux raisons peuvent permettre de comprendre ce scepticisme. La première est liée à la perception d'un individualisme inhérent au statut d'entrepreneur, la seconde au faux ami que représente le mot social traduit de l'anglais en français.

En effet, l'entrepreneuriat social en français comme en anglais, porte une vision individualiste qui tranche avec la vision collective habituellement promue par l'économie sociale et solidaire à travers sa définition par les statuts coopératif, mutualiste et associatif. Ainsi sur le site d'Ashoka France les entrepreneurs sociaux sont définis comme « des individus qui proposent des solutions innovantes aux problèmes sociaux les plus cruciaux de notre société. Ils sont

⁷³ <http://mouves.org>

⁷⁴ Décret n°2002-241 du 21 février 2002 relatif à la société coopérative d'intérêt collectif / <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005632311>

⁷⁵ Jean-François Draperi, (2010) *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*, ACTE 1,

ambitieux, persévérants, s'attaquent à des questions sociales majeures et proposent des idées neuves capables de provoquer des changements à grande échelle »⁷⁶.

Pour la Fondation Schwab « l'entrepreneur social est un visionnaire pragmatique, qui atteint des objectifs larges de changement social grâce à une nouvelle invention, une approche différente, un travail rigoureux empreint de vision stratégique [...]. Il combine les caractéristiques de Richard Branson et de Mère Teresa »⁷⁷.

Dans les deux cas la notion d'individualité est tout de suite mise en avant. Il faut aussi garder à l'esprit que l'émergence de l'entrepreneuriat social est concomitante avec la parution du livre de Jeremy Rifkin, *La Fin du travail* (Rifkin, 1996).

Dans cet ouvrage tout un chacun est appelé à devenir son propre employeur. L'entrepreneuriat est présenté comme une alternative au salariat, et les chômeurs sont invités à créer leur propre emploi. Par ailleurs, les statuts de l'économie sociale se sont pas adoptés par tous les entrepreneurs sociaux. Certains créent des sociétés de capitaux (SARL, EURL, SA ...). Ceci n'aide pas à la reconnaissance par les acteurs historiques que sont notamment les associations.

La deuxième explication aux difficultés des promoteurs de l'économie sociale et solidaire à se saisir de la notion réside dans le malentendu qui a pu entourer le qualificatif *social*. En anglais, *social* recouvre, les enjeux aussi bien sociaux, qu'économiques et environnementaux. Son équivalent français est *stricto sensu* « sociétal ». Le terme d'« entrepreneur sociétal » devrait donc être utilisé.

Le *Dictionnaire de l'Autre économie* publié en 2005 sous la codirection de Jean-Louis Laville, Antonio David Cattani⁷⁸ retient le terme « entreprise sociale ».

⁷⁶ www.ashoka.org

⁷⁷ www.schwabfound.org.

⁷⁸ Jean-Louis Laville, Antonio David Cattani (2005) , *Dictionnaire de l'Autre économie*,

Partie 2 : Face à la baisse des financements les relations entre acteurs sont réinterrogées

Parce que les financements publics et privés se raréfient et leur accès se complexifie, les différents acteurs de l'ESS, et les associations en particulier, cherchent des solutions en propre ou en partenariats, notamment avec l'entrepreneur social qui cherche à se développer.

Parmi les diverses relations construites entre les acteurs de l'ESS nous retenons les relations liées à la recherche de financements, celle-ci étant indispensable aussi bien à la réussite de l'amorçage d'une organisation que dans le cadre de son développement.

Les deux acteurs sur lesquels nous nous focaliserons, plus particulièrement sont les associations et les entreprises sociales. Dans la partie précédente l'ensemble des assertions étaient adossées à des concepts et une documentation universitaire. Compte tenu de l'aspect très opérationnel de la recherche de financements et de la construction de partenariats, le choix a été fait pour cette partie de retenir principalement quatre études qui constituent le squelette de ce raisonnement et sur lequel s'appuie la démonstration.

La première enquête menée en 2012 par Mut'Asso⁷⁹ pour la CPCA et France Active a obtenu 685 réponses d'associations employeuses de salariés à la question « Associations, comment faites-vous face à la crise ? ».

La deuxième enquête a été menée en janvier 2017 par KPMG. Elle a donné lieu au rapport sur « Les stratégies des acteurs associatifs et propositions pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations »⁸⁰

C'est l'UDES et « Le mouvement associatif » avec le soutien de NEXEM et de la Caisse des Dépôts et Consignations qui ont commandité ce rapport. Les secteurs concernés par cette étude sont le tourisme social et solidaire, le sport, l'animation périscolaire, les services et l'accompagnement à domicile, les soins, le médico-social et le sanitaire et social.

La troisième étude nommée « Panorama des générosités »⁸¹ a été publiée en avril 2018, par l'Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, en collaboration avec France

⁷⁹ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/17_janvier_2012_resultats-de-lenquete_cpca_france_active-2.pdf

⁸⁰ <https://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/les-domaines-dengagement/economie-sociale-solidaire/actualites/etudes-sur-leconomie-sociales-et-solidaires/rapport-sur-les-strategies-des-acteurs-associatifs-et-proposition-pour-faire-evoluer-les-modeles-socio-economiques-des-associations-udes-et-mouvement-associatif-janvier-2017>

⁸¹ <https://www.fondationdefrance.org/fr/la-generosite-en-france-un-phenomene-de-masse-et-en-croissance>

Générosité, le Centre d'Etudes et de Recherche sur la Philanthropie (CERPHI) et le syndicat des associations et des fondations qui font appel à la générosité du public.

La quatrième étude publiée en octobre 2019, intitulée « La place de la générosité dans le contrat social français » a été réalisée par le cabinet KPMG pour France Générosité⁸².

Si la partie qui suit laisse une place importante à l'étude des financements associatifs c'est parce que le secteur associatif compte plus d'un million d'associations en France, et emploie 1,8 million de personnes, soit 8 % de l'emploi salarié⁸³. Les ressources financières sont estimées à 94 milliards. Cependant le secteur connaît une crise triple. Celle-ci est tout d'abord économique, avec la difficulté de plus en plus importante pour trouver des financements. Elle est ensuite concurrentielle, avec l'arrivée d'acteurs privés lucratifs sur leur terrain. Enfin cette crise est aussi celle des ressources humaines, avec une grande diversité au niveau des profils des bénévoles qui sont de plus en plus compliqués à manager.

France Générosité s'appuie donc, dans ce contexte, sur le travail réalisé par l'Observatoire de la Philanthropie de la Fondation de France pour dresser son rapport 2018, en collaboration avec le CERPHI. C'est ainsi qu'est dressé un tableau de la générosité du public, qui alerte sur une baisse très sensible des dons privés.

Il convient donc de comprendre l'évolution des financements d'abord publics et ensuite privés, au profit des acteurs historiques de l'ESS, notamment pour les associations, afin de mesurer la nécessité de mettre en place des activités génératrices de revenu, nécessité qui explique l'importance de leurs relations nouvelles avec les entrepreneurs sociaux.

A) La crise des financements pousse les acteurs historiques à se sentir en concurrence

1) La crise des financements

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'ESS s'est progressivement structurée. L'un des mécanismes qui permet de l'unifier, est l'union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (l'UDES). Cette organisation représente les intérêts des employeurs de l'économie sociale et solidaire. Afin de mieux comprendre les difficultés rencontrées par le secteur, l'UDES a demandé au cabinet KPMG, de mener une étude entre avril 2016 et janvier 2017⁸⁴, auprès de 50 acteurs de terrain.⁸⁵

⁸² <https://www.francegenerosites.org>

⁸³ Marie Bellan, Secteur associatif : des pistes pour faire face à la baisse des subventions, Les Echos 25 avr. 2017.

⁸⁴ Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, Janvier 2017, KPMG

⁸⁵ Le rapport de KPMG comprend aussi une enquête prospective auprès du monde associatif qui a recueilli près de 1 000 réponses pour identifier les leviers à mobiliser pour la pérennisation du secteur.

L'état des lieux mis en lumière par cette étude fait ressortir les enjeux liés aux modèles socio-économiques des associations. Ainsi différentes stratégies d'évolution possibles sont proposées, ainsi que les leviers d'évolution à activer pour les mettre en œuvre. L'étude souligne pour le volet financier que les subventions publiques ont diminué de 17 % en six années, pour les associations notamment, alors que 50% du budget de ces associations provient de l'État. Depuis 2005, on observe une baisse constante des financements publics, même s'ils représentaient en 2017, 44% du financement total du secteur associatif⁸⁶.

Mais les modalités d'accès aux financements ont également évolué. Les commandes publiques, qui sont des systèmes d'attribution des marchés proposés par une personne publique pour satisfaire ses besoins, ont donc pris le pas sur les subventions.

L'article 1er du code des marchés publics énonce trois principes fondamentaux de la commande publique : « quel que soit leur montant, les marchés publics respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures ».⁸⁷

C'est ainsi que les associations répondent à des appels d'offres qui les mettent en concurrence avec d'autres structures. Elles vont alors adapter leur offre au cahier des charges et tâcher de proposer les coûts les plus bas possibles pour être choisies.

Les appels à projet ou commandes publiques ont enregistré entre 2005 et 2011, une croissance de 75 %. Les pouvoirs publics subventionnent ainsi les organisations de l'ESS, car elles permettent de créer du lien social et de la valeur sur un territoire donné. Ce sont d'ailleurs les départements qui sont principalement partenaires de ces organisations. La crise économique et l'enjeu de réduction des dépenses publiques, ont fait apparaître le financement de délégations de service public pour des missions d'intérêt général (petite enfance, personnes âgées, handicap...).

Cette transformation s'explique notamment par la volonté des pouvoirs publics d'allouer des dotations à des initiatives plus spécifiques, souvent sélectionnées à la suite d'appel à projets lancés par les collectivités locales. Ainsi, le désengagement de l'Etat a pour conséquence l'augmentation de la concurrence entre les organisations de l'ESS⁸⁸.

Ces nouvelles pratiques placent en conséquence les associations dans une situation paradoxale. Tandis que d'une part elles voient leurs ressources diminuer, elles doivent, d'autre part, toujours davantage faire preuve d'organisation et de professionnalisme pour espérer obtenir une commande publique.

Cette situation paradoxale amène les associations à porter un autre regard sur l'entrepreneur social qui est déjà dans une logique de recherche de la rentabilité de son activité. Les

⁸⁶ Géraldine Lacroix et Romain Slitine , Que-sais-je , Presse Universitaire de France 2019. (p 52-53)

⁸⁷ Préfet de l'Eure, Définition commande publique, secrétariat général, direction des relations avec les collectivités locales

⁸⁸ Amandine Barthélémy et Romain Slitine 2014. *L'entrepreneuriat social*, Vuibert.

associations voient de plus en plus en lui un professionnel qui peut contribuer à la professionnalisation des bénévoles.

En effet les bénévoles se retrouvent dans une situation où ils doivent aller chercher des financements. Or, si le nombre de citoyens engagés a progressé entre 2010 et 2016 de 16,8%, pour atteindre actuellement 11,3 millions de bénévoles, force est de constater que les comportements évoluent. Désormais l'action locale et ponctuelle est privilégiée plutôt que la prise de responsabilités.⁸⁹

L'étude conduite par KPMG montre que de nombreux responsables avouent mal connaître les nouveaux dispositifs de financements mis en place. Ils reconnaissent également leur manque de compétences pour collecter efficacement des fonds auprès d'acteurs institutionnels. Pourtant les acteurs institutionnels sont présents dans le dispositif de financement⁹⁰.

Certaines associations pour essayer de contrebalancer le mouvement de réduction et de complexification des financements publics se sont alors lancées dans des campagnes d'appel à don.

Mais la générosité privée est elle aussi en crise. Dans son édition du 8 avril 2019, le Parisien détaille les résultats du baromètre de France Générosité⁹¹. La générosité en France s'élève à 7,5 milliards d'euros, pour l'ensemble des acteurs d'intérêt général, privés ou publics bénéficiaires de la générosité du public et des entreprises. Elle se décompose en la générosité des particuliers (4.5 milliards d'euros) d'un côté et celui du mécénat des entreprises (3 milliards) de l'autre. La générosité est aujourd'hui une composante essentielle du dynamisme et de la force d'action des organisations d'intérêt général.

Comme le montre l'infographie de l'article **Annexe 1**, le montant des dons reçus par les associations et fondations françaises a baissé en moyenne de -4,2 % entre 2017 et 2018, avec une baisse plus marquée au 1er semestre, -6,5 % et -2,6 % au 2ème semestre.

Il est vrai qu'en deux ans le secteur a connu cinq réformes douloureuses : suppression de la réserve parlementaire, des contrats aidés et de l'impôt sur la fortune (ISF), hausse de la contribution sociale généralisée (CSG), prélèvement à la source.

Ces réformes ont entraîné la disparition d'une partie des dons défiscalisés qu'avait l'habitude de faire un certain nombre de personnes fortunées.

Le prélèvement à la source déstabilise les donateurs par sa nouveauté, ils ne sont plus certains de pouvoir déduire les dons de leurs impôts ou ne savent plus comment le faire et sont donc plus réticents à donner.

⁸⁹ M. Bernard MURAT, fait au nom de la commission des affaires culturelles « Le bénévolat dans le secteur associatif ». Rapport d'information n° 16 (2005-2006)

⁹⁰ Géraldine Lacroix et Romain Slitine, Que-sais-je, Presse Universitaire de France 2019..

⁹¹ Dons aux associations : face à la baisse de la générosité comment réagir Vincent Mongaillard Le Parisien, édition du 8 avril 2019.

La hausse de la CSG chez les retraités et la transformation de l'impôt sur la fortune immobilière ont été principalement à l'origine de ces baisses (près de 150 millions de perte sur la collecte de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI)).

2) Les alternatives existantes aux subventions publiques et leurs faiblesses.

Dans la quête de financements, les associations peuvent se tourner vers d'autres organisations spécialistes de l'ESS, si elles en connaissent l'existence.

Une interview d'enseignants retraités qui sont à la tête d'une association de construction d'école au Burkina Faso nommée CEPS, m'ont confié qu'ils ne connaissaient aucun financeur spécialisé dans l'ESS et qu'ils s'appuyaient uniquement sur des dons ponctuels de leur mairie et des habitants de leur commune pour subvenir aux besoins de l'association.

L'un des financeurs spécialistes qui est un acteur public mais peut être utilisé comme alternative à des subventions publiques est la caisse des dépôts et consignation, c'est un acteur historique de financement sur tout le territoire grâce à la Banque des territoires. Elle finance à hauteur de 140 millions d'euros par an en moyenne, les organisations de l'ESS⁹².

Pour l'attribution et la gestion de ces financements la CDC s'appuie sur :

- Ses deux partenaires principaux : l'Avise et France Active
- Le fonds de l'ESS, NovESS qu'elle a lancé en 2016
- Un investissement direct dans les entreprises de l'ESS
- Une participation au capital des principaux financeurs solidaires nationaux (Société d'Investissement de France Active, SIFA, IDES, Phitrust)
- Sa qualité d'opératrice pour le programme Etatique « Investissement d'avenir » en faveur des activités de l'ESS (prêts participatifs à hauteur de 97 millions d'euros pour 630 projets en 5 ans)

Un autre acteur important du financement des organisations de l'ESS est la banque publique d'investissement (Bpifrance), elle développe ses interventions en faveur de l'ESS, en utilisant des dispositifs de droit commun. Un fonds d'investissement dans l'innovation sociale (FSIO) a par ailleurs été lancé en 2019, avec Bpifrance, pour un montant de 21 millions d'euros pour amorcer des projets innovants dans les territoires⁹³.

Le problème de ces financeurs est qu'ils créent une dépendance de l'association à ces financements ponctuels qui ne sont pas toujours renouvelés et qui demandent la mobilisation de talents afin de faire les dossiers nécessaires pour les obtenir.

⁹²https://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/sites/ra2016/assets/file/Panorama_JUIN2017_v2.pdf

⁹³ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/signature-dune-convention-bpifrance-renforcer-laccompagnement-des-entreprises-impact>

Ainsi face à ces nouveaux paramètres, un certain nombre d'associations ont dû se rabattre sur les financements bancaires avec toutes les difficultés qui y sont associées. En effet, les banques « classiques » font des prêts aux organisations de l'ESS, mais elles concentrent leurs offres sur les grandes associations, notamment du secteur sanitaire et médico-social.

Un grand nombre de structures de l'ESS ne peuvent donc pas prétendre au crédit bancaire, car les critères de sélection des banquiers les excluent la plupart du temps (insuffisance des garanties, manque de visibilité et de rentabilité)⁹⁴. On assiste toutefois avec le développement du secteur de l'ESS, au positionnement de certaines banques sur le financement des petites et moyennes entreprises du secteur. C'est le cas de la Banque Postale et de BNP Paribas par exemple.

Les banques spécialisées dans le financement des entreprises de l'ESS, souvent coopératives ou mutualistes, ont donc un rôle important à jouer dans la pérennisation des associations.

Ces banques, comme le crédit coopératif ou la Nef, ont développé une connaissance particulière des structures de l'ESS afin de proposer des financements adaptés à chaque structure (crédit à long terme pour certaines, avances pour subventions pour d'autres).

Dans le paysage précédemment dépeint et face à de telles difficultés, les associations peuvent faire appel à des financeurs et des investisseurs spécialisés. A titre d'exemple, les actions de l'association France Active, et d'investisseurs solidaires, et à impact social, sont indispensables. France Active est l'acteur clé du financement de l'ESS. Sa mission depuis 1988 est de « mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires et de contribuer à l'emploi dans les territoires ». Le réseau France Active (42 fonds territoriaux) a ainsi financé, en 2017, plus de 1300 structures de l'ESS, à hauteur de plus de 50 millions d'euros, contribuant ainsi au maintien de plus de 40 000 emplois⁹⁵. Ce sont essentiellement des associations de petite et moyenne taille qui ont ainsi été financées, sous forme de prêts solidaires à taux réduit. De telles structures ne résistent généralement pas aux grilles des banques « classiques ».

Les investisseurs solidaires et à impact social ne sont pas encore très nombreux en France. L'un d'entre eux, l'Institut de développement de l'économie sociale (IDES) a été créé en 1983 par la CDC et les institutionnels de l'ESS. L'IDES utilise le titre participatif dans le cadre des coopératives. On assiste également à la structuration de nouveaux fonds d'investissement solidaires, et certains fonds de capital-risque classique, ont réalisé le caractère novateur des entreprises de l'ESS (fonds Solid créé par Siparex pour les start-ups innovantes de l'ESS). Ces nouveaux fonds d'investissements solidaires ayant de grandes exigences en matière de développement, organisent également des accompagnements de l'entrepreneur social et de son équipe (Phitrust).

Si d'un côté il est observé une crise du don, de l'autre il est observé un intérêt accru des particuliers pour la finance solidaire.

⁹⁴ Géraldine Lacroix et Romain Slitine, *Que-sais-je*, Presse Universitaire de France 2019.

⁹⁵ <https://www.franceactive.org/decouvrir-france-active/mouvement-entrepreneurs-engages/>

En effet, au-delà des 11 millions de français qui sont prêts à investir leur temps et leur personne dans le bénévolat, un nombre de plus en plus important de français est prêt à investir financièrement dans le secteur. Ainsi, un label a même été créé pour faciliter les placements d'épargne dits « solidaires », le label Finansol⁹⁶.

Ce label a été créé en 1997, par l'association Finansol, afin de promouvoir « la solidarité dans l'épargne et la finance ». C'est un comité d'experts qui attribue ce label afin de garantir le financement d'activités utiles d'un point de vue social et environnemental. En 2019, 130 produits d'épargne solidaire ont ainsi été labellisés Finansol.

Ainsi les particuliers s'investissent à travers plusieurs moyens ou plusieurs actions.

Ils peuvent donner de l'argent, moyen simple, qui, comme nous l'avons vu précédemment, est en forte baisse. Les structures de l'ESS mettent en place différentes stratégies pour appeler au don ; du « street marketing » à l'organisation d'événements solidaires.

Ils peuvent devenir épargnant solidaire. Les trois principaux moyens sont, le placement d'argent sur un plan d'épargne entreprise en souscrivant à un fonds solidaire, la souscription de produits de placement financiers par l'intermédiaire de sa banque et la souscription de produits de partage (livret d'épargne solidaire)

Les particuliers peuvent également favoriser la consommation auprès des organisations de l'ESS. C'est ainsi que des monnaies locales complémentaires se sont développées, en France sous l'impulsion de la loi de 2014 qui les reconnaît comme titres de paiement, lorsqu'ils émanent d'acteurs de l'ESS. Par exemple l' « abeille », première monnaie locale complémentaire (MLC) lancée en France, essaimée depuis 2010 à Villeneuve-sur-Lot⁹⁷.

Ils peuvent aussi devenir investisseur, de différentes façons. En premier lieu ils peuvent souscrire au capital d'une entreprise sociale (exemple : Terres de liens qui propose des foncières dont l'objet est la constitution, la gestion et l'exploitation d'un portefeuille mobilier). Ensuite certains individus se regroupent pour mettre en commun leur capital afin d'accompagner des projets (exemple les clubs Cigales qui se réunissent régulièrement pour recevoir les créateurs et choisir les meilleurs placements⁹⁸). Il existe enfin des plateformes de « crowdfunding » (exemple Blue Bees⁹⁹) qui permettent aux individus de donner, de prêter ou d'investir sur des projets.

Les associations ont donc compris qu'elles devaient, soit se professionnaliser pour aller rechercher les financements existants, soit construire une autonomie financière en créant des activités génératrices de revenus (AGR) en propre ou en partenariat avec un entrepreneur social.

⁹⁶ <https://www.finansol.org/pourquoi-un-label/>

⁹⁷ https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/02/12/les-monnaies-locales-en-cinq-questions_5255656_3234.html

⁹⁸ <http://www.cigales.asso.fr>

⁹⁹ <https://agriculture.gouv.fr/blue-bees-une-plateforme-de-crowdfunding-au-service-de-la-transition-ecologique>

B) Le cas particulier des associations, acteurs les plus dépendants des financements publics

1-Les différents types d'associations selon leurs relations au financement

France Active et la CPCA, pour mieux comprendre les problématiques financières des associations fragilisées par les tensions institutionnelles, ont proposé à tous les responsables associatifs de répondre à une enquête sur leurs besoins de financement, appelée « Associations, comment faites-vous face à la crise ? »¹⁰⁰. Il faut savoir que les associations, pour réaliser leur mission, utilisent un modèle économique, résultat d'un arbitrage entre leur projet, leur logique d'action, et leurs ressources financières et économiques : bénévolat, participation des usagers, recettes issues de leur activité, subventions. Mais il n'existe pas d'études précises ou de statistiques sur les modèles économiques des associations et sur leurs difficultés financières. Pour reconnaître les caractéristiques des structures ayant répondu à l'enquête, deux critères sont apparus déterminants : la taille et le degré d'exposition au risque, fondé sur la viabilité du modèle économique (rentabilité nette sur les deux exercices). Ainsi quatre types de structures apparaissent, en fonction de leur profil et de leur évolution.

Les associations fonceuses. Elles représentent 15% des associations, et concerne les plus jeunes : elles ont en majorité moins de 5 années d'existence, et au maximum 10 années derrière elles. Les secteurs les plus concernés sont la communication et la culture. Ce sont les associations les plus petites qui dans 25% des cas, n'emploient des salariés que de façon occasionnelle. Les autres sont à 75% essentiellement mono-employeuses. Elles n'ont pas de charges locatives à 66%, car elles n'ont pas de locaux propres, et utilisent souvent des locaux d'autres organisations. Avec des charges limitées, au niveau emploi et locaux, elles s'adaptent rapidement et ont des indicateurs économiques plutôt favorables. Leurs difficultés principales sont « l'accès aux subventions », « le recrutement des bénévoles » et « le maintien de l'emploi salarié » mais elles sont plutôt confiantes dans l'avenir. Parmi les associations rencontrées, l'association Rencontres Entreprises Enseignants, créé en 2013, fait partie de cette catégorie.

Les associations vulnérables. Elles sont 21% dans cette catégorie. Avec moins de 20 ans d'existence, elles représentent les secteurs d'activité suivants : solidarité internationale, sport, environnement, action sociale, et la culture. Ce sont des associations de 10 salariés maximum. Elles connaissent une baisse importante de leur rentabilité entre 2009 et 2010. Elles sont plutôt pessimistes, pour 80% d'entre elles quant à l'évolution des financements associatifs. Ce qui les inquiète le plus est la baisse des subventions au niveau de l'Etat et des collectivités locales, communes, départements, régions. Elles sont également inquiètes concernant leurs moyens

¹⁰⁰ https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/17_janvier_2012_resultats-de-lenquete_cpca_france_active-2.pdf

pour maintenir leurs bénévoles, pour permettre l'équilibre de leur budget, et, considèrent que le temps nécessaire pour réaliser des tâches administratives alourdit considérablement leur quotidien. Parmi les associations rencontrées, CEPS semble faire partie de cette catégorie.

Les associations souffrantes. Elles représentent 26 % des associations. Les associations de cette catégorie ont été créées entre les années 1970 et le milieu des années 1990. Les secteurs concernés sont l'environnement, la formation, l'éducation, le médico-social, l'action sociale, et la santé. La taille de ces associations est moyenne, les budgets dépassent les 500k€. 67% d'entre elles, sont propriétaires ou locataires, leurs salariés travaillent de façon importante à temps partiel. Ces associations ont de grosses difficultés à équilibrer leurs budgets. 75% d'entre elles connaissent des rentabilités négatives, tant en 2009 qu'en 2010. Elles ont davantage de recettes d'activité par rapport aux autres catégories, et sont largement financées via des subventions, et des prestations publiques. La majorité de ces associations est inquiète quant à l'évolution des financements associatifs, en particulier la baisse des subventions provenant des communes, des départements et de l'Etat. Elles s'inquiètent également car elles rencontrent plus de difficultés que les autres pour développer une activité commerciale, cohérente avec leur activité associative.

Les associations installées (28 %). Cette catégorie représente 28% des associations. Elle est représentative d'associations créées entre la fin des années 50 et la fin des années 70. Les secteurs concernés sont : l'action sociale, le médico-social et la santé. Ce sont de grosses associations dépassant des budgets d'1 M€. 25% sont propriétaires de leurs locaux. Leur modèle repose principalement sur les recettes d'activités et les financements publics, subventions et commandes publiques, essentiellement par l'Etat et les départements. Elles sont pessimistes sur l'avenir des financements et leurs préoccupations portent en particulier sur les problèmes d'insuffisance de trésorerie, la baisse des subventions, les lourdeurs du temps administratif, et les difficultés d'équilibrage des budgets. Parmi les associations rencontrées, la Croix Rouge semble faire partie de cette catégorie.

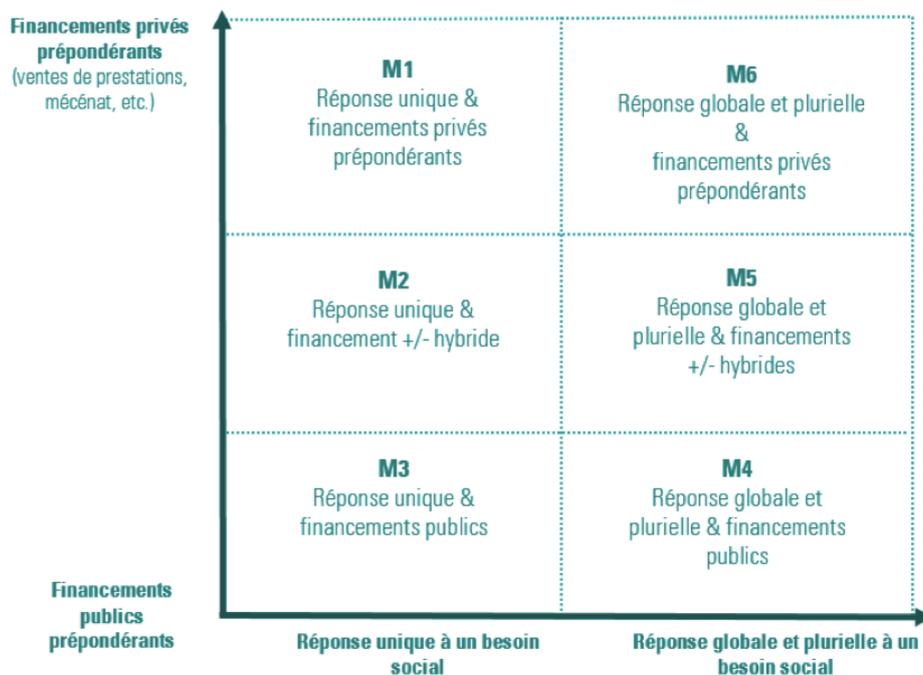
Ces associations dites « installées » sont les plus inquiètes concernant les risques liés à la concurrence.

2- La recherche d'alternatives de financements en interne ou en partenariat

Puisque les financements publics et privés se réduisent et que l'accès aux financements se complexifie, les associations doivent désormais développer de nouveaux modèles économiques pour réduire leur dépendance à des financements ponctuels de la part d'organismes qui ne les renouvellent pas forcément d'une année sur l'autre et ainsi assurer leur pérennité.

Certaines associations ont mis en place cette démarche depuis de nombreuses années. En complément du premier travail mené par KPMG et présenté précédemment, un travail de typologie des modèles économiques a été conduit sur trois secteurs prédominants du monde associatif :

- Animation périscolaire, sport et tourisme solidaire.
- Aide, soins, services et accompagnement à domicile.
- Sanitaire, social et médico-social.



L'UDES a ainsi défini une typologie des modèles socio-économiques des associations qui a débouché sur l'identification de six modèles d'association en fonction de leur réponse unique ou plurielle à un besoin social et de leur mode de financement (cf schéma).

Les modèles que l'on retrouve le plus en France sont :

- M2 : financement plus ou moins hybride et réponse unique
- M3 : financement publics et réponse unique
- M4 : financements publics et réponse globale

Cette étude confirme une nette tendance dans le monde associatif à dépendre des financements de la puissance publique. Les financements se raréfiant et se complexifiant, les associations mettent progressivement en place des logiques d'émancipation et d'hybridation **Annexe n2**

Pour trouver des sources complémentaires de financement, trois stratégies paraissent mises en place :

Une première stratégie l'hybridation des ressources et d'approfondissement des activités. Il s'agit notamment d'élargir la cible des bénéficiaires et de mettre en place des partenariats pour assurer un développement avec des entrepreneurs sociaux

Une deuxième stratégie de diversification des activités. Ces associations imaginent dans cette stratégie, de mettre en place de nouvelles activités (croissance interne) ou de procéder par fusion acquisition (croissance externe), auxquelles elles adjoignent des alliances stratégiques avec des partenaires, du type coopérations.

Une troisième stratégie d'élargissement des activités et d'hybridation des ressources. L'objectif de cette stratégie est de diversifier ses activités et ses ressources en acquérant de nouvelles compétences, afin de permettre l'ouverture de nouvelles filiales.

Les associations essaient donc de sortir de leur dépendance des pouvoirs publics mais elles réalisent qu'elles peuvent devenir tout autant dépendantes d'autres donateurs. C'est ainsi qu'en cherchant à bénéficier de dons privés, les associations françaises n'hésitent plus à pratiquer les levées de fonds auprès des fondations notamment, mais également des mécènes. Le risque de dépendre d'autres donateurs oblige donc les associations à une réflexion interne poussée afin d'imaginer des stratégies d'évolutions cohérentes avec un certain nombre de paramètres tels l'objectif social, la conjoncture économique, l'assurance de durabilité ou la maîtrise de l'initiative.

L'entrepreneuriat social apparaît alors comme une solution car il permet de créer des activités génératrices de revenu, et ainsi de construire un mode de financement plus stable et diffus qui, en diversifiant les sources de financement, améliore la stabilité de l'association.

C) Le rôle de l'entrepreneur social pour assurer la pérennité des acteurs de l'ESS

1) La recherche d'activité génératrice de revenus avec l'entrepreneur social : partenariat & intégration

Pour comprendre les formes de partenariats possibles entre l'entrepreneur social et les autres organisations de l'ESS il est important comprendre le mécanisme de fonctionnement d'une activité génératrice de revenus.

Un guide construit avec huit associations par l'agence MicroProjets explique qu'« une activité génératrice de revenus (AGR) est une activité commerciale qui consiste à vendre des biens et/ou des services marchands au profit d'une entité ou d'un groupe d'individus. Sa mise en œuvre nécessite des moyens humains, financiers et matériels organisés ». Cette agence qui incube depuis trois décennies des micro-projets sociaux et solidaires a intitulé son guide « Comment mettre en œuvre une activité génératrice de revenus ».¹⁰¹ Lorsqu'il s'agit d'un microprojet, une AGR correspond à une activité générant des revenus réguliers pour des personnes ou un groupe

¹⁰¹ <https://www.agencemicroprojets.org/wp-content/uploads/etudes66371/Guide-4-la-guilde-web.pdf>

de personnes (femmes artisanes, coopérative agricole) ou des structures sociales du type centre de santé, bibliothèque, école. Parmi les secteurs d'activités permettant des activités génératrices de revenus dans le cadre de microprojets nous trouvons une grande variété : hôtellerie et restauration transformation de produits forestiers, maraîchage, élevage, artisanat, commerce... Une AGR participe donc à la pérennité financière des structures sociales. Toutefois, ces activités sont difficiles à implanter et à pérenniser. En effet, les associations font part régulièrement des difficultés rencontrées en la matière : estimation des bénéfices trop importante, faibles débouchés, difficulté du respect des normes de qualité, difficile gestion de la trésorerie et des stocks.

A long terme le succès d'une AGR, à mi-chemin entre un projet social et un projet économique réside dans la capacité des acteurs à mettre en œuvre une démarche entrepreneuriale. Ces activités obéissent à la loi de l'offre et de la demande, et doivent être rentables et pérennes. C'est la raison pour laquelle le monde associatif a construit les 3 stratégies ci-dessus présentées. La première stratégie notamment vise la mise en place de partenariats permettant le développement avec des entrepreneurs sociaux, la deuxième stratégie possible concerne l'intégration d'entrepreneurs sociaux au sein même de l'association. Et la troisième stratégie que nous proposons est celle de l'intrapreneuriat.

Le modèle partenarial traditionnel association-entreprise et ses faiblesses.

Les partenariats entre les associations et les entreprises de l'économie lucrative ont toujours fonctionné. Ce type de partenariat peut être construit avec l'objectif pour l'entrepreneur d'obtenir des débouchés commerciaux et pour l'association un soutien financier de ses actions. Cet axe de collaboration est utilisé, notamment pour les petites et moyennes associations qui s'adressent à des petites entreprises locales.

L'exemple archétypal est celui du magasin de vélos sponsorisant un club sportif, qui floque sur ses maillots le nom du magasin. Mais ce type de partenariat peut trouver sa limite pour plusieurs raisons dont deux principales.

Tout d'abord, la force de prescription de l'association est en général faible, notamment si les activités associatives et celles de l'entreprise sont sans lien apparent.

De plus l'adhérent se demande pourquoi il devrait faire ses courses dans tel magasin sous prétexte que celui-ci a versé un don à son association. Il faut dépasser la simple prescription et trouver des moyens de mettre en scène l'offre commerciale dans le contexte associatif sans que cela paraisse incongru.

C'est effectivement là où le bât blesse : les dirigeants associatifs ne joueraient pas complètement le jeu, éprouvant une certaine gêne à faire rentrer les marchands du temple dans la bergerie associative. Présenter ou prescrire des produits et services marchands dans un cadre associatif suppose effectivement des dirigeants assez « décomplexés » et une entreprise mesurée, dans son action « marketing ».

De plus ce type de partenariat traditionnel s'apparente plus à du sponsoring avec des rentrées de fonds irrégulières, qu'à une activité génératrice de revenu.

L'entrepreneur social une alternative partenariale pour les associations

C'est pourquoi il nous semble intéressant de réinterroger ce type de partenariat afin d'envisager de construire une activité génératrice de revenu en partenariat avec une entreprise sociale.

Il s'agit dans le cas du partenariat de l'association avec un entrepreneur social de construire une activité génératrice de revenu pour la pérennité de l'association.

A titre d'exemple, L'association Education for all¹⁰² a été créée au Maroc en 2007 par un groupe d'amis qui pour la plupart vivaient et travaillaient à Marrakech et ayant l'habitude de se réunir autour d'un repas. Ils ont fait le constat que beaucoup de filles issues des communautés rurales au Maroc n'avaient pas la possibilité de poursuivre leurs études après l'école primaire. L'accès au collège leur était impossible pour de multiples raisons et notamment la capacité à se loger. C'est face à ce constat qu'ils décidèrent de créer une association et de réunir des fonds pour investir dans des entreprises sociales. En échange de ces investissements, les entreprises ont accepté de leur reverser une part de leurs bénéfices. Avec ces produits courants l'association a pu construire et gérer des pensionnats pour filles à proximité de leurs collèges.

Ainsi ils ont soutenu financièrement l'entreprise Amaz¹⁰³, créée par Fadela Bennani. Cette dernière a créé sa propre marque de chaussures éco responsable. En effet pour leur fabrication elle n'utilise pas de matière d'origine animale ni d'emballage en carton ou en plastique.

A travers la vente de ses sneakers elle reverse de l'argent à ceux qui l'ont aidée à créer son entreprise puisque pour chaque paire de sneakers vendue, un jour de pensionnat est financé pour une fille qui y est scolarisée

Depuis 2007, d'un côté Education for all a créé 5 pensionnats pour filles dans 3 communes de l'Atlas de son côté Amaz a permis de relancer la fabrication de chaussures 100% marocaine et de développer des emplois locaux.

La voie de l'intégration de l'entrepreneur social.

Les différents types d'intégration :

Lors de leurs phases de développement, les entrepreneurs font appel à différents types de structures pour leur accompagnement. Lorsque le projet en est à ses balbutiements, ils peuvent se diriger vers des couveuses. Quant aux incubateurs, ils sont destinés à des projets en phase de création qui ont un aspect innovant. Il existe également des pépinières ; elles regroupent des entreprises de moins de trois ans sous un même toit, leur permettant de créer des synergies.

¹⁰² <https://www.efamorocco.org>

¹⁰³ <https://lnt.ma/fadela-bennani-droite-sneakers-amaz-jeunes-filles-haut-atlas/>

Enfin les accélérateurs visent spécifiquement des entreprises en recherche de croissance qui sont déjà bien installées.

L'accélérateur de la Croix-Rouge

C'est un accélérateur d'entreprises sociales qui a vu le jour au sein de la Croix-Rouge française. Lors d'une journée de présentation de cet accélérateur baptisé le 21 parce que situé au 21 de la rue de la Vanne à Montrouge j'ai pu m'entretenir avec une cheffe de projet. Ainsi elle m'a expliqué que la première étape consistait à sélectionner des entreprises naissantes qui portent des projets d'innovation sociale. Ensuite grâce à l'accompagnement de la Croix-Rouge française, l'objectif était de démultiplier leur potentiel d'intervention et leur impact social.

Chaque entrepreneur bénéficie de l'aide d'un mentor, identifié au sein de la croix rouge dans n'importe quel service. Ce sont des salariés reconnus pour des qualités spécifiques ; ils apportent leur expérience et leur soutien aux entrepreneurs sociaux, afin de les aider dans la réalisation de leur projet. Ceci permet une meilleure synergie des entre les deux organisations.

Ces entreprises interviennent notamment dans les champs de l'accès aux soins, la lutte contre la précarité, l'inclusion numérique, la dépendance et le lien social, la prévention, la jeunesse, etc., en France comme à l'international. Ce programme est aussi une opportunité pour la Croix-Rouge française d'enrichir ses services car une fois le service ou produit finalisé à l'issue du programme, la Croix-Rouge française peut le labelliser et le déployer dans son réseau d'établissements et de structures bénévoles.

Le programme de l'accélérateur est double ; il permet l'entrepreneuriat social et également l'intrapreneuriat social.

Comme exemple d'entrepreneur social accéléré au sein de la Croix-Rouge, « Toutes Mes Aides » est une plateforme qui permet aux particuliers d'identifier l'ensemble des aides sociales auxquelles ils ont droit.

Cette accélération a permis à l'entrepreneur social, à l'origine de cette plateforme, de challenger le modèle économique, de le confronter aux besoins du terrain, d'autonomiser les publics, de multiplier les moyens de diffusion de la solution et de s'assurer de l'appropriation complète de la solution par les bénévoles, les travailleurs sociaux et les bénéficiaires directs.

En effet en France, le non recours aux prestations et aux droits sociaux est évalué entre 40 et 70%.

Cette accélération sera utile à la Croix-Rouge car elle ~~en ce qu'elle~~ sera en mesure d'aider les bénéficiaires des structures suivantes : le relais parental, les unités locales, l'accueil de jour, le siège social, le pôle gérontologique¹⁰⁴.

¹⁰⁴ <https://21-croix-rouge.fr/programme-entrepreneuriat/>

Par ailleurs, l'importance et l'influence de cette grande association, en France (près de 18 000 salariés et plus de 60 000 bénévoles) et dans le monde, pourrait transformer l'initiative de l'accélérateur en une tendance à l'intégration de l'entrepreneur social par les associations.

En effet la Croix-Rouge fait partie des « marques » les plus connues au niveau mondial. Elle intervient dans 22 pays, et vient en aide à 4 millions de bénéficiaires directs. Elle intervient même auprès de l'ONU à travers le Comité International de la Croix-Rouge (CICR).

Cependant nous sommes conscients que la mise en place d'un accélérateur n'est pas envisageable pour tous les types d'associations qui ont besoin d'activités génératrices de revenus. Les associations installées qui possèdent leurs propres locaux pourraient envisager d'intégrer des entrepreneurs sociaux sous la forme qui leur conviendrait le mieux (de la couveuse à l'accélérateur). En revanche pour la plupart des associations, dont les fondeuses par exemple, le poids organisationnel et financier d'une telle mesure est trop important. Il existe néanmoins une option d'intégration plus accessible en terme organisationnel : l'intrapreneuriat.

L'Intrapreneuriat social

L'intrapreneuriat est défini par Sharma et Chrisman en 1999 comme « un processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, créent une nouvelle organisation ou génèrent le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation. »¹⁰⁵

Les organisations, en poursuivant des objectifs structurés autour de tâches préalablement établies tendent à réduire l'innovation alors qu'elle est essentielle à leur développement. C'est pourquoi Armand et al, 2009 définissent l'intrapreneuriat comme une stratégie qui permet en s'appuyant sur son capital humain, de placer l'innovation au centre des préoccupations de l'entreprise.

Les entreprises françaises sont de plus en plus nombreuses à sauter le pas de l'intrapreneuriat. Raphaël Thobie, cofondateur de CreateRocks observe « Jusque-là, l'intrapreneuriat restait discret en France, réservé à quelques 'happy few', mais c'est en train de changer »¹⁰⁶. CreateRocks propose depuis 2016 d'aider les salariés à devenir des intrapreneurs dans leurs entreprises en les accompagnant dans le développement de projets innovants.

Ce processus intrapreneurial est utile face à la crise des financements associatifs dans la mesure où il permet un changement organisationnel. L'organisation est plus à l'écoute des fluctuations du marché¹⁰⁷. De plus la création d'AGR permet aux associations de diversifier leurs sources de revenus et de contrebalancer la perte de revenus en provenance du secteur public.

Les programmes d'intrapreneuriat permettent, tout en gardant les mêmes locaux et employés, de favoriser la mise en place d'AGR.

¹⁰⁵ Sharma et Chrisman en 1999

¹⁰⁶ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-fievre-de-lintrapreneuriat-gagne-la-france-1026178>

¹⁰⁷ Sundbo (1999) et Basso (2006)

Comme nous l'avons vu précédemment, l'accélérateur social de la Croix-Rouge possède une voie entrepreneuriale mais également une voie intrapreneuriale. J'ai eu la chance de m'entretenir avec l'un des intrapreneurs accéléré par la Croix-Rouge : Cyprien Noble.

Cyprien Noble a pu faire naître en six mois de nouvelles solutions de mobilité inclusives et durables au sein du réseau de la Croix-Rouge française. Il a créé « Croix-Rouge Mobilités » et pendant les 6 mois d'expérimentation, il a construit des solutions de mobilités avec 6 territoires volontaires dans la démarche. Avec l'Unité Locale du Grand Lochois (37) il a mis en place deux dispositifs de voitures partagées à Loches et dans le petit village de Loché-sur-Indrois. La Croix-Rouge française propose ainsi désormais des solutions de mobilité inclusive dans un territoire très fortement rural. La Délégation Territoriale de La Réunion (974) a lancé une solution de prêt solidaire de voitures pour les habitants des quartiers prioritaires de la ville à Saint-Denis. Le Pôle Handicap 59 situé dans le village de Saint Jans-Cappel a lancé la mise en partage solidaire d'une partie de sa flotte de véhicules avec la commune et ses habitants et développe un projet de véhicule électrique partagé en partenariat avec la mairie. L'Unité Locale de Redon (35) construit avec le Secours Catholique d'Ille-et-Vilaine un dispositif d'accompagnement vers une mobilité autonome s'appuyant sur le partage de véhicules. Le Service d'Aide à Domicile et la Délégation Territoriale de l'Ain (01) imaginent ensemble des solutions de mobilité solidaire à destination des aides à domicile et d'autres publics. Enfin, une enquête auprès de 100 habitants du Sud des Hauts-de-Seine a été lancée en décembre 2019 et permettra peut-être d'imaginer avec les Unités Locales du Sud 92 un déploiement du projet sur des territoires urbains.

La Croix-Rouge française a ainsi pu signer une convention de partenariat avec la Fondation Macif pour un soutien financier de 162 000€ en 2020, renouvelable en 2021. Ce soutien permettra de renforcer l'accompagnement des structures locales dans le déploiement de nouveaux projets, de lancer une campagne de communication nationale et de développer les outils nécessaires au développement des dispositifs. En 2020, il m'a confié que l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) devrait également rejoindre le projet pour apporter un soutien financier et son expertise en matière de mobilité durable.

On voit bien que ce type de programme a vocation à permettre aux porteurs de projet de tester et d'améliorer leurs services ou produits auprès d'un public qui est en lien avec l'association organisatrice. Il y a en fait un développement d'un projet commun entre l'entrepreneur social et l'association à l'initiative de l'idée. L'identification et la sélection de ces organisations fera l'objet d'une procédure publique d'appel à projets, deux fois par an.

Ainsi l'entrepreneur social a beaucoup à apporter aux associations et aux autres organisations de l'ESS. Il peut être envisagé comme une solution au moins partielle à la crise des financements. Le partenariat, l'intégration ou l'intrapreneuriat se révèlent bénéfiques aux deux

parties. Il convient de s'interroger sur les spécificités de cet entrepreneur social à l'origine de son succès. Une partie de la réponse se trouve peut-être dans l'innovation sociale.

2) Le rôle de l'entrepreneur social, porteur d'innovation sociale

L'innovation sociale caractérise une notion déjà étudiée au XXème siècle par M. Weber et par Joseph. Schumpeter dans les années 1930 sous le terme « d'invention sociale ».

L'innovation sociale ne possède toujours pas de définition stabilisée. Harrison et Vézina proposent la définition suivante : « les innovations sociales concernent la coordination de relations entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-être des collectivités »¹⁰⁸.

Il émane de cette définition que l'innovation sociale est caractérisée par une solution novatrice et solidaire mais également par l'importance de la coopération entre acteurs. Afin de permettre cette coopération entre acteurs, il est nécessaire de construire de nouvelles arènes pour débattre.¹⁰⁹

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) peuvent servir de lieux de rencontres favorables à la création d'innovation sociale. Ils sont définis comme suit par la loi de 2014.

« Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (...) qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »¹¹⁰

Depuis le début des années 2000, Hiller, Moulaert et Nussbaumer ont identifié que le débat sur le rôle de l'innovation dans le développement local et régional se focalise de plus en plus sur l'innovation sociale.¹¹¹

L'ESS est une voie d'entrée possible dans l'innovation sociale, en ce qu'elle affecte volontairement l'organisation sociale à la fois dans les biens et services qu'elle produit, dans son mode de gouvernance, et dans l'usage qu'elle fait de l'innovation¹¹²

¹⁰⁸ Denis Harrison et Martine Vézina, « l'innovation sociale : une introduction », Centre de recherche sur les innovations sociales, 2006 , p. 130

¹⁰⁹ Nadine Richez-Battesti, Delphine Vallade, Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, Innovations 2009/2 (n° 30)

¹¹⁰ Loi Hamon 31 juillet 2014, Article 9

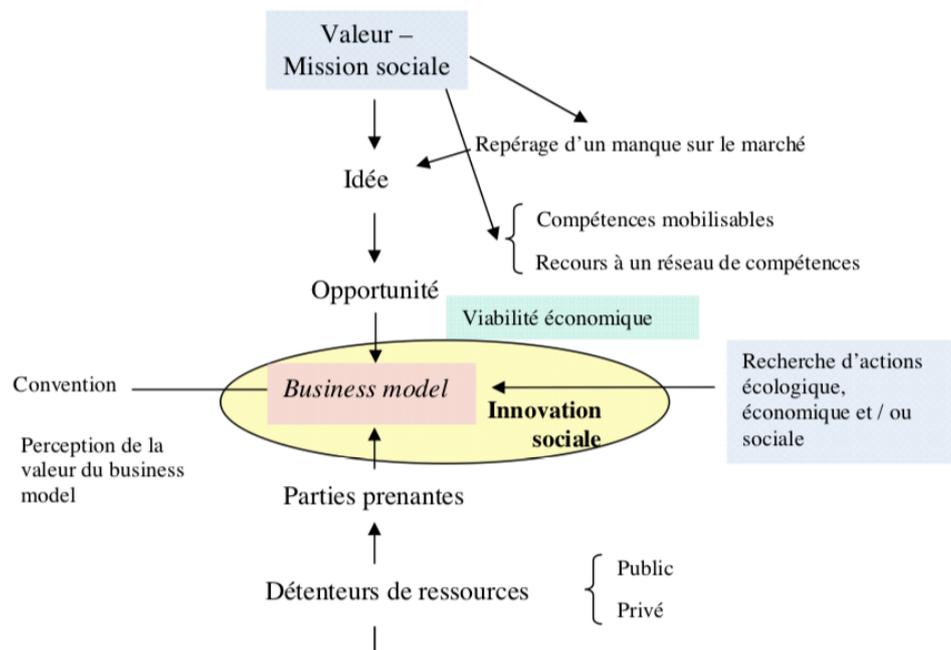
¹¹¹ Jean Hillier, Frank Moulaert et Jacques Nussbaumer, « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », paru dans la revue Géographie, économie, société 2004/2 (pages 129 à 152)

¹¹² Nadine Richez-Battesti, Delphine Vallade, Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, Innovations 2009/2 (n° 30)

Or l'innovation sociale est inhérente au statut même d'entrepreneur social. Selon la modélisation de Julie Texier basée sur les travaux de Verstraete et Saporta (2006), l'innovation sociale apparaît forcément au cœur du business plan de chaque entrepreneur social.

Selon elle à chaque stade de la mise en place du business model, la préoccupation sociale (en termes de ressources, de marché, ou d'innovation) est présente. Les valeurs de l'entrepreneur sont au fondement de la création de l'entreprise sociale, bien que l'entrepreneur soit obligé de prendre en compte la viabilité économique du projet¹¹³.

Schéma 6 : Proposition de modélisation du lien entre innovation sociale et social business (adapté de Verstraete et Saporta, 2006)



Ainsi l'innovation sociale, en tant que valorisation économique de nouvelles idées, mise en œuvre d'une solution nouvelle, ou combinaison nouvelle de moyens, concerne toutes les dimensions de la production de biens et services¹¹⁴.

L'innovation sociale permet de « rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales » (Bouchard, 2006¹¹⁵). Elle répond ainsi à des besoins peu ou mal satisfaits, sans forcément être à l'origine d'idées neuves, et se caractérise par une conception différente. Ainsi elle se développe dans le cadre d'activités délaissées par le marché ou l'État, utilisant ces interstices comme des espaces d'innovations. Elle peut également se développer en partenariat

¹¹³ Julie TIXIER , « Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du business model ou le *social business* en action », Université Paris-Est, Université Paris-Est, IRG Institut de recherche en gestion

¹¹⁵ Marie J.Bouchard, « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », Sociologies pratiques 2015/2 (n° 31),

avec l'État et les collectivités territoriales. Enfin elle est territorialisée et s'inscrit dans des dynamiques collectives qui requièrent une gouvernance partenariale (Richez- Battesti, 2008¹¹⁶). L'innovation sociale est nécessaire au développement de toutes les organisations de l'ESS car elle leur permet de s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel elles évoluent. L'entrepreneur social est intrinsèquement porteur de cette innovation sociale et de ce fait est un atout potentiel de taille, pour le développement des autres organisations de l'ESS.

¹¹⁶Nadine Richez-Battesti ,« Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité », *Marché et organisations* 2008/2 (N° 7).

Partie 3 : La réalisation d'un questionnaire pour mettre les hypothèses à l'épreuve.

A) Construction du questionnaire :

Afin de mettre en place le questionnaire le plus adapté aux interrogations que soulève ce mémoire, j'ai construit les questions afin qu'elles répondent aux hypothèses formulées. **Annexe n3**

J'avais également à l'esprit qu'il était important de maximiser la quantité d'informations récoltées avec le moins de questions possibles, afin d'augmenter le taux de réponse en incitant les répondants à terminer le questionnaire.

Dans ce questionnaire j'ai pris en compte l'importance des différents acteurs de l'ESS et essayé de récolter un maximum de réponses venant de chaque type d'acteurs.

Le but était ensuite de croiser les réponses obtenues en fonction du type d'acteur ayant répondu, afin de mieux comprendre les spécificités des différents types d'organisations interrogées et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

Avant de diffuser le questionnaire final, j'ai fait tester plusieurs versions à des personnes concernées par le questionnaire faisant partie de mes connaissances, ainsi elles m'ont permis de modifier et d'améliorer le questionnaire en fonction de la réalité du terrain et pas seulement de la littérature.

1) Utilisation de données qualitatives et quantitatives

D'un point de vue qualitatif j'ai réalisé des entretiens auprès de différents acteurs de l'ESS qui font partie de mon réseau, ou que j'ai intégré à mon réseau, dans le cadre de ce mémoire. Les données qualitatives ont été obtenues à partir de questions ouvertes adaptées à chaque interlocuteur et posées en face à face, par téléphone ou par mail.

Ces entretiens étaient plutôt informels et m'ont permis de formuler certaines hypothèses.

Le but principal était de créer un questionnaire le plus adapté possible à la réalité du terrain.

A la Croix-Rouge j'ai ainsi eu l'occasion d'échanger avec Eric Carrey directeur de l'audit de la Croix-Rouge française, Marie Almeras chargée de projet au sein de l'accélérateur d'innovations sociales et Cyprien Noble entrepreneur social créateur de Croix-Rouge mobilité

Dans le secteur agricole je me suis entretenue avec Sandrine Baudart fondatrice de la coopérative agricole des « barbes vertes » et Pascal Valois engagé dans un projet d'agriculture collective au sein de « la ferme des clos ».

Dans le secteur de l'éducation, j'ai rencontré Christèle Meslé Génin fondatrice de l'association JobIRL, Isabelle Andrieu fondatrice de l'association « Crée ton avenir », Marie-Hosiane Usabazahabwa responsable du développement de l'association R2E (Rencontre Entreprises – Enseignants) et les 5 fondateurs de CEPS (association de création d'écoles au Burkina Faso).

D'un point de vue quantitatif j'ai réalisé un questionnaire dans lequel j'ai posé essentiellement des questions fermées.

2) Fonctionnement technique du questionnaire (utilisation du logiciel Qualtrics)

J'ai choisi de faire une courte présentation du thème du mémoire avec une phrase d'accroche et de proposer à la fin du questionnaire d'envoyer les résultats aux personnes ayant bien voulu le renseigner (afin de les remercier d'être allées jusqu'au bout du questionnaire).

La mention du temps de réponse inférieur à 5 min, avait pour but de maximiser le taux de réponses.

Le même questionnaire permet d'atteindre 5 cibles différentes : les mutuelles, les coopératives, les associations, les fondations et les entreprises sociales. La première question définit donc la formulation de toutes les questions suivantes afin d'éviter de perturber les répondants avec des questions qui ne leur sont pas destinées. Un système de question pivot permet de déterminer les questions adaptées à chaque cible. Ces réponses sont conditionnelles et différentes selon le but poursuivi par les organisations (ex : recherche de financements / en apport de financement).

Le questionnaire se compose ainsi de 18 questions fermées dont deux questions pivots, afin que les personnes ne répondent qu'à 16 questions chacune.

J'ai rajouté 2 questions ouvertes : le nom de l'entreprise et une demande de contact proposant en contrepartie l'envoi des résultats du mémoire.

3) Méthodes de diffusion :

La diffusion de ce questionnaire était particulièrement difficile, puisqu'il fallait cibler les personnes travaillant dans des organisations de l'ESS, connaissant l'histoire de celles-ci, ses phases de développement et les types de relations que cette organisation avait avec ses partenaires.

Les répondants doivent donc avoir une vision globale, ce sont donc des personnes à la tête de ces organisations ou alors l'organisation est petite, et tous les membres sont assez investis pour être informés de ces spécificités.

Afin d'avoir accès à ces personnes, j'ai utilisé plusieurs méthodes.

Tout d'abord j'ai contacté mon réseau, en demandant aux plus proches de diffuser eux aussi le questionnaire. Ensuite j'ai pris contact directement sur les réseaux sociaux en message privé

notamment via Instagram. Enfin j'ai fait des messages sur les réseaux sociaux avec un lien vers le questionnaire (post LinkedIn, Twitter relayés par mon réseau proche).

Afin de limiter les biais possibles du fait de l'utilisation de mon réseau, j'ai utilisé 3 points de départ distincts pour diversifier les catégories d'organisations « répondantes » :

- la Croix-Rouge, où j'ai effectué un stage en 2^{ème} année de l'IESEG a la particularité d'avoir en plus de ses relations avec des associations, des relations avec des « entrepreneurs sociaux » grâce à leur accélérateur d'innovation sociale.
- un réseau de producteurs locaux (les barbes vertes). J'avais participé à mettre en place une boutique bio et sans emballages dans « la ferme des clos » ce qui m'a permis d'avoir accès aux coopératives et aux associations de leur réseau.
- l'association Rencontres Entreprises Enseignants qui a pour but d'organiser des événements et des formations en entreprise, pour les enseignants, en particulier dans les organisations de l'ESS. Cette association elle-même partenaire du Ministère de l'Education nationale est en contact avec des fondations et des mutuelles qui sont particulièrement difficiles à atteindre en étant étudiante.

La seule utilisation de mon réseau n'étant pas suffisante pour obtenir le minimum de 50 réponses que m'a demandé mon directeur de mémoire, j'ai utilisé des moyens de diffusion supplémentaires.

J'ai contacté de petits entrepreneurs sociaux à travers des « messages privés » sur Instagram, puisqu'ils sont très actifs sur ce réseau social qui est un de leur moyen de diffusion principal (j'ai d'ailleurs été félicitée par l'un d'eux qui m'a confirmé que c'était un très bon moyen de contacter les entrepreneurs).

Je me suis également inscrite à des conférences ayant un rapport avec l'économie sociale et solidaire pour rencontrer en direct des personnes susceptibles de répondre à mon questionnaire. Je me suis ainsi inscrite à un colloque organisé par l'association du Don en Confiance sur le thème « Générosité : cultivons la confiance ! » le 12 décembre 2019 en présence de Gabriel Attal et le prix de l'accélérateur de l'innovation sociale à la Croix-Rouge.

4) Limites des résultats et problèmes rencontrés

Limites des résultats

Je suis consciente des limites des analyses et des résultats obtenus par l'étude des réponses à ce questionnaire. En effet, une diffusion plus large du questionnaire m'aurait permis d'avoir un échantillon plus représentatif pour renforcer les conclusions tirées. J'ai néanmoins respecté la limite minimum dont nous avons convenu avec mon directeur de mémoire qui était de 50 réponses.

Pour les questions qui étaient uniquement destinées aux financeurs, l'échantillon de réponse s'est révélé limité. Toutefois la part relative étant respectée entre les acteurs, j'ai décidé de garder une des hypothèses en lien avec une de ces questions en précisant bien la limite de cette analyse du fait du nombre réduit de réponses.

Les financeurs sont particulièrement difficiles à approcher et donc à interroger pour une étudiante. J'espérais pouvoir en rencontrer durant les conférences que j'avais sélectionnées, mais qui ont été malheureusement annulées du fait des grèves

Je suis également consciente de la limite de la représentativité de mon échantillon, au niveau des secteurs concernés. En effet j'ai été obligée de m'appuyer sur mes connaissances pour diffuser ce questionnaire. Une partie des acteurs de l'ESS ne sont donc pas ou peu représentés dans le questionnaire, (ex : associations de quartier, entreprises d'insertion ...)

Bien que deux d'entre elles aient été réfutées, la plupart de mes hypothèses ont été confirmées. L'échantillon étudié est plutôt représentatif de l'ESS en termes de proportion de chaque type d'organisme : 59% d'associations, 18% d'entreprises sociales, 20% de coopératives, 5% de fondations et 6% de mutuelles (beaucoup d'associations, peu de fondations, notamment). Voir **Annexe 4**.

Ce déséquilibre naturel envers les associations est réévalué dans l'étude des données en croisant les questions avec le type d'acteur qui y a répondu.

Bien que je cherche à savoir si les autres organisations de l'ESS ont tendance à rejeter les entrepreneurs sociaux, j'ai fait en sorte de ne pas l'exprimer de façon explicite afin de ne pas introduire de biais.

Les résultats semblent plutôt cohérents, les seules réponses qui semblent incohérentes viennent de la question 9 et sont détaillées dans l'analyse des données.

Problèmes rencontrés

Le questionnaire étant composé de réponses conditionnelles environ 20% de répondants potentiels ont commencé par regarder les questions qui allaient leur être posées en les faisant défiler sans y répondre (probablement pour mieux apprécier la longueur et la difficulté du questionnaire).

Le problème rencontré est qu'en l'absence de réponse aux questions, les questions conditionnelles n'apparaissent pas et l'ordre logique du questionnaire est rompu.

C'est pourquoi j'ai « forcé la réponse » aux questions pivots (option sur Qualtrics), mais cela n'a malheureusement pas résolu le problème.

Enfin, quelques soucis techniques dus à un problème d'encodage des données sur la plateforme Qualtrics, se sont révélés être un vrai challenge dans le cadre de l'analyse des données.

a) Hypothèses relatives à la partie 1

Hypothèse 1 : Les entreprises sociales sont des acteurs nouveaux de l'économie sociale et solidaire.

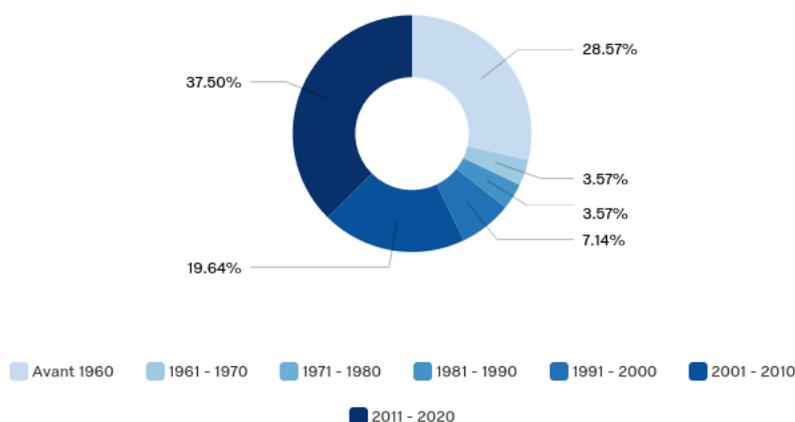
Appui de la revue de littérature : L'existence des entrepreneurs sociaux est une réalité dont on retrouve des preuves d'existence dès le 19^{ème} siècle avec Monsieur Jean Baptiste Godin (1817-1888) et son fameux « Familistère ». Cette existence reste longtemps le fait d'initiatives plutôt isolées. Il se trouve que c'est pour répondre aux besoins d'un phénomène qui avait atteint une certaine maturité par lui-même que le programme d'entrepreneuriat social a vu le jour à Harvard en 1993. En France c'est 10 ans plus tard en 2003 qu'un programme similaire ouvre ses portes à l'ESSEC. Dans les mêmes années en 2002, au Royaume-Uni, le gouvernement de Tony Blair lance une social entreprise coalition (SEC). En 2011 apparait le MOUVES (mouvement des entrepreneurs sociaux) en France, mais l'entreprise sociale n'est institutionnalisée qu'en 2014 à travers de la loi Hamon et sous la forme plutôt réduite des sociétés commerciales respectant des critères d'utilité sociale.

L'hypothèse est donc basée sur l'idée que la majorité des entrepreneurs sociaux interrogés auront créé leur entreprise assez récemment, probablement après les années 2000.

Afin de tester cette hypothèse, j'ai posé une question sur la date de création afin ensuite de croiser avec la question sur le type d'organisation.

Les résultats que j'espère obtenir sont que les organisations les plus anciennes correspondent aux organisations historiques issues de l'économie sociale : associations, mutuelles et coopératives. Les fondations et les entreprises sociales devraient être présentes principalement à partir des années 2000.

Question 2 : « Quelle est la date de création de votre organisation ? » :



- ➔ Les organisations « anciennes » avant 1960 (29%)
- ➔ Les organisations « nouvelles » 2011-2020 (38%)

L'analyse statistique montre que 29% des organisations sont « anciennes » (nées avant 1960), et 38% d'organisations sont « nouvelles » (nées après 2011).

L'hypothèse selon laquelle les entreprises sociales sont des acteurs nouveaux est vérifiée puisque 80% de ces entreprises sociales interrogées appartiennent à la catégorie « nouvelles ». 50% des fondations se retrouvent dans cette deuxième catégorie. Sans surprise les mutuelles sont pour 67% d'entre elles dans la catégorie « anciennes » et les coopératives sont dans la catégorie « anciennes » pour 64% d'entre elles.

37% des associations se retrouvent dans la catégorie des « nouvelles organisations ». Les associations sont nées aux débuts de l'économie sociale, mais il se crée un grand nombre d'associations chaque année. En 2018, selon recherches et solidarité¹¹⁷, il existait 1,3 million d'associations en activité et 70 000 créations entre septembre 2017 et août 2018.

Si l'on prolonge ce constat statistique à la lumière de la revue de littérature, on constate que les associations rencontrent un certain nombre de difficultés, liées certes à la baisse des financements publics et des dons, mais également à la part importante des bénévoles qui les constituent avec ses conséquences en termes d'amateurisme sur certains sujets ou au moins manque de professionnalisme...

La proportion de structures créées en prenant en compte les résultats de la question 5, laisse penser que les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales sont les moteurs du renouveau de l'ESS. En effet toutes les organisations qui ont répondu au questionnaire sont au moins en phase de développement ; elles ont donc passé les phases de développement les plus périlleuses avec succès.

Ainsi, la question 5 en rapport avec la phase de développement de chaque organisation nous a permis de déterminer que toutes les structures ayant répondu au questionnaire avaient dépassé le stade de l'amorçage et de la création. Elles étaient à 48% en développement/croissance, à 42% dans une phase de maturité et 10% en étaient même à la phase de transmission.

Parmi elles, les entreprises sociales étaient à 75% en phase de développement lorsque les associations étaient aussi nombreuses en phase de développement qu'en phase de maturité 47%. Concernant les associations nous les retrouvons à 50/50 environ en phase de maturité et en phase de développement.

Recommandations :

Nous recommandons aux associations de penser à identifier des entrepreneurs sociaux compatibles avec leur projet associatif, afin de s'ouvrir à des perspectives nouvelles.

En effet il semblerait intéressant, dans le cadre de la baisse des financements publics et privés, d'utiliser cet acteur nouveau et innovant, de mieux en mieux formé dans les écoles de commerce et même d'ingénieurs, afin de professionnaliser davantage les acteurs associatifs, et notamment de les inciter à créer des activités génératrices de revenus afin de moins dépendre des subventions publiques et des dons.

¹¹⁷ Recherches et solidarité, la France active en mouvement, 16^{ème} édition septembre 2018.

Hypothèse 2 : Les autres organisations de l'ESS ont des difficultés à créer des liens avec les entreprises sociales.

Appui de la revue de littérature: Tout au long de la première partie de ce mémoire, l'accent est mis sur la définition des acteurs et leurs spécificités. Ces mêmes spécificités expliquent la difficulté de la création de lien avec les nouveaux arrivants au fur et à mesure de la construction de l'ESS. L'individualisme qui est inhérent à la définition même de l'entrepreneur, selon Schumpeter : « l'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations » se heurte au collectivisme du reste de l'ESS. L'économie sociale et l'économie solidaire ont encré dans leurs fondements théoriques l'importance de l'entraide et de l'action collective et démocratique.

L'hypothèse découle donc des différences dans les fondements théoriques qui séparent les entrepreneurs sociaux du reste de l'ESS.

Question 15 : « De façon générale avez-vous le sentiment d'avoir rencontré des freins dans la création de liens avec un certain type d'acteurs ? » (Annexe 5)

	Création de liens facile	Quelques freins rencontrés	Création de liens difficile	Pas de relation
Association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entreprise sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fondation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coopérative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A première vue pour les acteurs de l'ESS la création de liens apparaît comme plus facile avec les associations et les coopératives.

Les associations totalisent 57% de réponse « création de liens facile » et les coopératives totalisent 50% de réponse « création de liens facile ».

La création de liens semble en revanche plus difficile avec les fondations et les entreprises sociales.

Les entreprises sociales récoltent le plus haut pourcentage de réponses « création de liens difficiles » (19%) et un pourcentage assez élevé correspondant à « quelques freins rencontrés » (30%).

Les associations créent facilement des liens avec les autres associations (64%), elles créent facilement des liens avec les coopératives (50%).

Dans le cas où les associations ont une relation avec les entreprises sociales (61%), la création de liens semble généralement rencontrer quelques freins (31%).

Les entreprises sociales semblent trouver que la création de liens la plus facile est avec les associations (25%) « création facile » et (75%) « quelques freins rencontrés ».

Les entreprises sociales semblent trouver plus difficile de créer des liens avec d'autres entreprises sociales : (50%) « création de liens difficile ».

Il est étonnant de constater que les entreprises sociales ont des difficultés à créer des liens entre elles. Il semblerait que les actions de structuration mises en place (par le MOUVES par exemple) n'ont pas permis de rendre la création de liens facile. Il est possible que le sentiment de concurrence reste présent entre entreprises sociales alors qu'il l'est moins entre les entreprises sociales et les associations.

Les relations entre les entreprises sociales et les fondations semblent plus difficiles. 75% des structures interrogées disent avoir rencontré quelques freins ; 25% d'entre elles ont trouvé la création de liens difficile.

Cela est en accord avec les sentiments qui m'ont été confiés lors des entretiens quant aux relations variées avec les fondations. Certaines fondations semblent très impliquées dans le développement des projets qu'elles financent, et d'autres se contentent de faire office de bailleur de fonds ce qui laisse à penser que l'intérêt principal est la possibilité de défiscaliser.

Recommandations :

Les entreprises sociales doivent avoir conscience de la réalité de la difficulté de créer des liens et elles doivent mieux communiquer auprès de l'ensemble des acteurs de l'ESS, sur les liens potentiels qui pourraient être créés. Elles doivent également songer à repenser leurs relations avec les autres entrepreneurs sociaux.

Pour les autres acteurs de l'ESS, il serait intéressant qu'ils prennent conscience de ce biais relationnel et qu'ils envisagent de le réinterroger.

Le cadre nouveau et encore peu développé des pôles territoriaux de coopération économique se prête à une meilleure communication entre les acteurs de l'ESS.

Les PTCE se définissent selon la Loi de 2014 :

« Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (...) qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. »¹¹⁸

¹¹⁸ Loi Hamon 31 juillet 2014, Article 9

Hypothèse 3 : Les organisations ont tendance à faire appel aux fondations et aux coopératives pour leur développement. (Réfutée)

Appui de la revue de littérature: L'histoire de l'économie sociale et solidaire tout comme la définition de ses acteurs, place les fondations et les coopératives comme des types d'organisation qui ont été créés pour permettre le développement. Les coopératives offrent une structure permettant de vendre ses produits à plus grande échelle. Les fondations permettent le développement des organisations grâce à des aides financières et pour certaines d'entre elles de l'accompagnement adapté à leur problématique de développement.

Il paraît donc logique que ces organisations soient particulièrement contactées dans le cadre de phases de développement.

Question 7 : « Lors de vos phases de développement, précisez pour chaque type d'acteurs combien vous avez contactés ? ». (Annexe 6)

Alors que l'on pouvait penser que les fondations et les coopératives étaient les organisations les plus adaptées pour permettre le développement des autres organisations, notre enquête montre que ce n'est pas le cas.

En proportion pour tous les types d'organisations se sont les associations qui sont le plus contactées. (40%)

Il est intéressant de remarquer que pour chaque type d'organisation, bien qu'elles fassent toutes appel les unes aux autres, la proportion d'organisation du même type contactée augmente.

Les associations font ainsi principalement appel à d'autres associations (44%), puis à des fondations (36%) et de façon beaucoup plus marginale, elles font appel à des entreprises sociales (11%) et à des coopératives (9%).

Les entreprises sociales font principalement appel à d'autres entreprises sociales (36%) à des associations (34%) et des fondations (24%). Elles font rarement appel à des coopératives. (7%)

Les coopératives semblent faire appel à tous les acteurs de façon équivalente mais la proportion de coopératives qu'elles contactent (25%) reste plus nettement plus élevée que pour les autres types d'organisations.

L'histoire de l'économie sociale et solidaire a démontré que les relations entre ses acteurs n'ont pas toujours été évidentes. Des tensions au sein de l'économie sociale, au sein de l'économie solidaire et entre l'économie sociale et solidaire ont notamment été mise en évidence dans les deux premières sous parties de la partie I.

Le développement d'une organisation est une phase aussi nécessaire que périlleuse, pour les organisations de l'ESS. C'est un temps où il faut faire des choix déterminants pour l'organisation. La démocratie étant un des aspects fondamentaux qui unit l'ESS, le changement

doit donc être accepté et ne peut être imposé. Ceci pourrait être un élément de réponse permettant de comprendre pourquoi ces organisations ont tendance à faire appel aux structures de leur type pour leur développement.

Si ce souci de comptabilité des projets sociaux est louable, pour autant, le moment est peut-être venu où les organisations doivent étudier leur nouvel environnement dont il apparaît qu'elles ne connaissent pas tous les modes de fonctionnement. L'étude conduite par KPMG montre que de nombreux responsables avouent mal connaître les nouveaux dispositifs de financements mis en place¹¹⁹.

Bien que l'hypothèse soit réfutée, la proportion de fondations contactées reste importante, il semblerait donc que pour leur développement financier les organisations de l'ESS fassent bien appel aux fondations.

Recommandations :

Il serait intéressant pour les organisations de mieux se former à la connaissance des diverses formes de financement qui sont apparues ces dernières années. Ainsi elles pourront réfléchir à la pertinence ou non de faire appel à des fondations ou des coopératives.

Les associations généralement constituées de bénévoles pourront ainsi profiter du professionnalisme induit de la structuration de ces deux derniers acteurs afin de mieux envisager leur développement.

Hypothèse 4 : Les autres organisations de l'ESS lorsqu'elles cherchent à se développer ont tendance à ne pas faire appel aux entreprises sociales.

Appui de la revue de littérature: Les entreprises sociales ont directement été intégrées dans l'économie sociale et solidaire en 2011, lorsque l'ennemi commun était la crise économique, et le but, de penser une alternative crédible au modèle économique actuel.

Il reste néanmoins des théoriciens assez méfiants du concept même d'entrepreneur social. Jean-François Draperi, un des théoriciens phares de l'économie sociale et solidaire dont nous avons utilisé les ouvrages pour écrire la première partie de ce mémoire fait partie de ces théoriciens méfiants vis-à-vis du concept d'entrepreneuriat social. Il écrit « l'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » en 2010. Le titre est assez évocateur et il déplore l'utilisation de pratiques venant de l'économie traditionnelle et de la philanthropie. L'auteur va même plus loin en impliquant l'entrepreneur social dans la fragilisation de « groupements de personnes eux-mêmes qui se sont, au fil du temps, identifiées à l'économie sociale »¹²⁰

¹¹⁹ Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, Janvier 2017, KPMG

¹²⁰ Jean-François Draperi, L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, ACTE 1, févr. 2010

Cette hypothèse est donc fondée sur le sentiment que les autres acteurs de l'ESS restent méfiants vis-à-vis des entrepreneurs sociaux en partie à cause de certaines de leurs pratiques issues de l'économie traditionnelle. Plus particulièrement lors de leurs phases de développement, qui est un moment où les organisations ont besoin de se tourner vers d'autres organisations, que ce soit dans le but de se diversifier, de s'agrandir ou de changer d'orientation. La peur de perdre leur âme sociale, en choisissant des techniques de développement issue des entreprises capitalistes, peut être à l'origine de ce constat.

Question 8 : « Avec lesquels de ces acteurs votre organisation construit-elle son développement ? » (Annexe 7)

	Jamais	Assez souvent	Souvent	Très souvent
Association	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entreprise sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coopérative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fondation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

L'information qui ressort le plus clairement dans ces graphiques est le fait que les types d'organisation qui sont les moins utilisés dans le développement des autres organisations de l'ESS sont les coopératives. Les coopératives elles aussi semblent peu utiliser les entreprises sociales pour construire leur développement (75% : 50% assez souvent + 25% jamais).

Ce résultat paraît étonnant puisque notamment dans le monde de l'agro-alimentaire, la coopérative semble être un outil à privilégier pour passer du niveau micro au niveau méso économique. Ce résultat est à remettre dans le contexte des répondants qui sont peu nombreux à être issus du secteur de l'agro-alimentaire ou alors des petits producteurs locaux qui ne sont pas ou ne se considèrent pas comme faisant partie de l'ESS.

Le deuxième point caractéristique, relève de la prépondérance des associations, qui semblent être celles avec lesquelles les autres acteurs de l'ESS construisent le plus leur développement. Les entreprises sociales quant à elles, récoltent un nombre important de « jamais » et « d'assez souvent » qui laisse à penser que les autres organisations de l'ESS ont plutôt tendance à ne pas construire leur développement avec elles.

Dans le cas des entreprises sociales elles semblent être peu présentes dans le développement des autres acteurs de l'ESS ; les associations ne construisent jamais leur développement avec elles à (41%). Une partie des entreprises sociales semble construire son développement avec d'autres entreprises sociales (29%) très souvent + (29%) souvent mais 29% ne construisent jamais leur développement avec d'autres entreprises sociales.

L'analyse des données issues du questionnaire confirme donc l'hypothèse selon laquelle les autres organisations de l'ESS, lorsqu'elles cherchent à se développer ont tendance à ne pas faire

appel aux entreprises sociales. En plus de la confirmer elle laisse la porte ouverte à une autre question, pourquoi les entreprises sociales elles même à 30% ne construisent jamais leur développement avec d'autres entreprises sociales ?

Face à cette méfiance de la part des autres organisations vis-à-vis des pratiques de l'entrepreneuriat social, il est possible de dresser un parallèle avec les inquiétudes de l'économie solidaire envers l'économie sociale du fait de la dérive de certains de ses acteurs (ex : coopératives plus vraiment sociales voir I).

Il est en revanche plus étonnant de conjecturer que cette méfiance puisse exister même entre entrepreneurs sociaux. Il est dès lors possible de s'interroger sur la multiplicité et la variété des organisations qui se considèrent comme des entreprises sociales ce qui pourrait expliquer ces divergences. Comme précisé dès l'introduction il est difficile de trouver une définition de l'entrepreneur social qui fasse l'unanimité. La vision de Jean Louis Laville et de ses collègues du CNAM¹²¹ qui distinguent 3 modèles d'entreprises sociales pourrait permettre d'apporter une réponse à cette divergence inattendue :

- les plus traditionnelles : sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).
- celles qui sont issues du besoin de pérennisation des associations à la suite de la baisse du don pour se positionner sur le marché et résister à la concurrence croissante.
- les entrepreneurs sociaux de type MOUVES qui seraient de deux origines différentes ; d'une part les anciens travailleurs sociaux qui choisissent de gagner en autonomie en s'émancipant de la tutelle publique et d'autre part de jeunes entrepreneurs issus de grandes écoles qui aspirent à un mode d'entreprendre différent de celui de l'entreprise classique.

Recommandations :

Une organisation lorsqu'elle construit sa stratégie de développement au sein de son projet associatif doit clarifier le type de partenariat qu'elle est prête à construire, pour savoir si ce projet peut accueillir culturellement un entrepreneur.

L'organisation pourra alors réfléchir au type de relation culturellement envisageable avec un entrepreneur social.

L'entrepreneur doit être au clair sur ses objectifs et ses pratiques commerciales afin de limiter les malentendus ou les aprioris qui pourraient entraîner son rejet.

c) Hypothèses relatives à la partie 2

Hypothèse 5 : Ce qui freine le plus souvent la création de liens entre les

¹²¹ L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ?, Laurent Fraisse, Laurent Gardin , Jean-Louis Laville, Francesca Petrella, Nadine Richez-Battesti. LISE-CNRS (UMR 3320), Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

organisations de l'ESS est qu'elles sont en concurrence. (Réfutée)

Appui de la revue de littérature: L'étude de la crise des financements pour les « acteurs historiques », a mis en évidence que le désengagement de l'Etat avait pour conséquence l'augmentation de la concurrence entre les organisations de l'ESS¹²².

Selon les théoriciens de l'économie classique : Vilfredo Pareto, Léon Walras et Adam Smith, « la concurrence permet de stabiliser les échanges en laissant l'offre et la demande s'équilibrer librement ». ¹²³ Cependant la concurrence peut entraîner des répercussions négatives sur la création de liens, ce qui est le cas entre acteurs de l'ESS.

L'hypothèse qui émane de cette réalité est que ce qui freine le plus souvent la création de liens entre organisations de l'ESS est qu'elles sont en concurrence.

Question 16 : « Pouvez-vous ordonner les différents freins rencontrés (1= plus fréquent) ? » (Annexe 8)

Cherche à répondre à cette hypothèse en y proposant 4 réponses : problème de concurrence, problème de compatibilité et des objectifs, problème de compréhension, Autre (précisez).

Les résultats viennent réfuter l'hypothèse, puisque le frein le plus fréquemment rencontré est en fait le problème de compatibilité des projets et des objectifs 50% que les acteurs interrogés ont placé en première place.

Seuls 25% des répondants placent le problème de concurrence en première place. Le problème de concurrence est principalement mis en troisième place ; 54% des répondants le classent ainsi.

Recommandations :

Puisque les résultats démontrent que ce qui freine le plus souvent la création de liens est le problème de compatibilité des projets et des objectifs, il nous semble important de rentrer dans une démarche de recherche qualitative de création de liens.

En effet l'importance d'une communauté de projet est essentielle pour la réussite de rapprochements futurs, il est donc recommandé en complément de la recommandation précédente, d'accentuer les travaux de formalisation de l'impact social recherché, afin d'éviter de découvrir trop tardivement les incompatibilités pouvant exister entre deux acteurs de l'ESS.

Hypothèse 6 : Pour satisfaire leurs besoins opérationnels, les organisations de l'ESS répondent en interne à leurs besoins de production, de logistique et de RH et répondent à leurs besoins financiers en externe.

¹²² Amandine Barthélémy et Romain Slitine Vuibert, L'entrepreneuriat social, 2014.

¹²³ Amandine Barthélémy et Romain Slitine Vuibert, L'entrepreneuriat social, 2014.

Appui de la revue de littérature: La théorie du management par les ressources (Resource Based View Theory) permet de définir quels sont les avantages concurrentiels d'une organisation. Ces avantages concurrentiels ne doivent pas être externalisés. Les organisations doivent effectuer un arbitrage et évaluer la rareté, « l'imitabilité » imparfaite et la substituabilité imparfaite de ses besoins opérationnels avant de décider d'externaliser. Les organisations de l'ESS interrogées sont principalement des associations. Elles font partie des formes d'organisations les plus anciennes. Elles se reposent principalement sur le bénévolat et ont donc tout intérêt à satisfaire leurs besoins opérationnels autre que financiers en interne si cela est possible. Pour les besoins financiers elles dépendent principalement des fonds publics ou d'organismes financeurs externes que ce soit des banques ou des financeurs spécialisés comme nous l'avons vu dans la partie II sous partie I.

**Question 13 : « Pour chacun de ces besoins, à quels acteurs faites-vous appel ? »
(Annexe 9)**

	Association	Entreprise sociale	Coopérative	Fondation	Interne	Autres entités hors de l'ESS
Financier	<input type="checkbox"/>					
Logistique	<input type="checkbox"/>					
Mise en oeuvre de l'activité (production)	<input type="checkbox"/>					
Ressources Humaines	<input type="checkbox"/>					

On peut noter que la majorité des organisations interrogées répondent à leurs besoins, logistique (38%), de production (37%) et de ressources humaines (45%) en interne, au moins en partie, puisque nous avons permis un choix multiple à cette réponse (sur les conseils d'un testeur du questionnaire). Le choix de la mise en place de réponses multiples permet de mieux se rapprocher de la réalité du terrain où les organisations utilisent plusieurs sources pour répondre à leurs besoins.

Comme on pouvait le conjecturer, les autres organisations de l'ESS font principalement appel aux fondations dans le cadre de besoins financiers : (78%) des organisations faisant appel aux fondations, le font pour répondre à des besoins financiers.

Les autres entités hors de l'ESS sont principalement sollicitées pour répondre aux besoins financiers des organisations, (27%). Elles sont également utilisées pour répondre aux autres besoins tels que la logistique (26%), la production (18%) et même pour leurs ressources humaines (14%).

La domination des relations avec les associations est moins marquée sur le terrain de la réponse aux besoins spécifiques que nous avons choisi d'étudier que dans le reste du questionnaire. En effet, les associations et les entreprises sociales semblent être au coude à coude pour répondre aux besoins suivants :

- RH : 15% des répondants font appel à des associations, 14% font appels à des entreprises sociales.
- Production : 16% des répondants font appel à des associations, 15% font appels à des entreprises sociales.
- Logistique : 13% des répondants font appel à des associations, 13% font appels à des entreprises sociales.

Les coopératives qui semblaient être boudées tout au long du questionnaire paraissent être utilisées dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité de production d'un certain nombre d'organisations (14%).

Les associations (29%) et les entreprises sociales (40%) font principalement appel aux fondations pour leurs besoins de financement. Il convient de souligner qu'elles font presque autant appel à des entités extérieures à l'ESS (27% associations et 30% entreprises sociales).

Les fondations quant à elles font plutôt appel aux entités hors ESS (50%).

Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'activité de production, les associations le font plutôt en interne (27%) ou avec d'autres associations (25%) mais aussi avec d'autres entités hors ESS (20%).

Dans le cadre d'une AGR on pourrait conjecturer que ce serait la mise en œuvre de l'activité de production et pas le financement qui serait ici pris en compte, dans ce cas les associations font appel aux entreprises sociales (14%).

Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'activité de production, les entreprises sociales le font majoritairement en interne (39%) ou avec d'autres entreprises sociales (23%).

Comme vu précédemment les activités logistiques et RH sont principalement traitées en interne, sauf pour les coopératives qui traitent autant (29%) leurs activités logistiques en interne qu'avec d'autres entités hors ESS.

Il serait intéressant de comprendre quel est le rôle des associations dans la gestion des besoins RH. On peut conjecturer que leur rôle émane des partenariats de l'économie solidaire qui ont comme but la réinsertion.

Recommandation :

Les organisations de l'ESS doivent réfléchir à la part des besoins opérationnels qu'elles peuvent garder en interne et à la part qu'elles peuvent externaliser.

Cela passe par une mesure précise de leurs besoins opérationnels, une identification du capital humain et du capital technique existant et de celui nécessaire à la réalisation du projet de développement.

Les résultats très marqués par une externalisation des besoins financiers, tendent vers une dépendance financière à des organismes extérieurs à l'organisation et à l'ESS. Cette situation de dépendance expose l'organisation à des risques de réduction/fin d'activité. Afin de retrouver de l'autonomie, nous pouvons recommander une recherche de solutions pour ré internaliser les ressources financières. A cet effet il est recommandé de mettre en place des activités génératrices de revenus.

Hypothèse 7 : Lorsque les financeurs refusent un projet, la raison principale est que le projet n'est pas en lien avec leurs politiques.

Appui de la revue de littérature : Cette hypothèse a émergé de l'étude des alternatives existantes aux financements publics, et est basée sur de la littérature relative aux fondations et à leur mode de sélection des projets à financer¹²⁴.

Mais cette hypothèse s'est surtout imposée parce qu'elle a été demandée lors des entretiens. Cette question a pour origine la nécessité des associations de comprendre les raisons qui poussent les fondations à refuser leur projet. Elles ont l'impression que c'est un manque de compréhension de leur projet, car elles sont particulièrement convaincues qu'il est légitime, puisqu'elles prétendent aux financements pour lesquels elles passent du temps à convaincre les financeurs.

Il se trouve que le besoin de financements est tel dans le monde associatif, qu'elles ne peuvent pas se contenter des financeurs pour lesquels leur projet correspond parfaitement. Ainsi les associations sont obligées d'adapter leurs discours en fonction des « attentes » de chaque financeur.

Les financeurs étant conscients de ce possible biais, prêtent particulièrement attention à ce que le projet présenté soit en lien avec leurs politiques.

Et c'est probablement dans cet exercice d'adaptation de leur discours ou de recherche de financeurs adaptés que les associations n'excellent pas, puisque c'est la première raison de refus d'un projet.

Question 17 : « Lorsque vous refusez le financement d'un projet, quelles sont les raisons principales de ce refus ? (1=plus fréquent) » (Annexe 10)

La réponse à cette question consiste en l'ordonnancement des options suivantes :
- Le projet n'est pas en lien avec vos politiques.

¹²⁴ Charlotte Cloutier, « Les organismes à but non lucratif : comment mieux gérer les relations avec les donateurs ? », Gestion 2011/4

- Le projet est mal présenté difficilement compréhensible.
- Plus de fonds à allouer à ce projet.
- Le projet n'est pas en adéquation avec les capacités de l'organisation.
- Le financement du projet n'est pas correctement évalué.

L'analyse des données révèle que la raison principale du refus de projets de la part financeurs est que « le projet n'est pas en lien avec les politiques. »

Il existe néanmoins un problème de taille vis-à-vis de la validité de cette déduction. En effet, comme précisé dans la partie construction du questionnaire, nous n'avons pas réussi à récolter suffisamment de réponses de financeurs. De ce fait, l'échantillon de répondants est petit et les résultats qui en découlent sont fragiles.

Recommandations managériales :

La mise en place par les financeurs d'un système de feedback après le rejet d'une demande de financement permettrait de renforcer le lien entre les financeurs et les associations qu'ils ont décidé de ne pas financer. En effet, celles-ci se sentiraient moins rejetées et hésiteront moins à renouveler leurs demandes de financements.

De plus, une meilleure compréhension des attentes des financeurs leur permettrait de recevoir des demandes plus adaptées à leur besoin. Un des challenges que doivent relever les fondations est de trouver suffisamment de projets pertinents. Ainsi cette recommandation serait bénéfique aux deux parties.

Hypothèse 8 : Les acteurs de l'ESS préfèrent le partenariat à l'intégration.

Appui de la revue de littérature : Lors de l'étude de solutions pour permettre aux organisations de ne pas dépendre entièrement d'organismes financeurs, les potentialités de relations entre acteurs ont été explorées qu'elles soient de l'ordre du partenariat ou de l'intégration (accélérateur, intrapreneuriat).

Le partenariat trouve ses origines dans une pratique historique qui vient de la relation entre économie lucrative et les acteurs de l'ESS.

Un avantage du partenariat est qu'il offre une plus grande liberté pour les partenaires qui peuvent choisir de se séparer facilement si la relation venait à se compliquer.

Les systèmes d'intégration tels que les incubateurs, les accélérateurs et l'intrapreneuriat sont encore peu répandus, ce sont en effet des mécanismes moins connus des acteurs de l'ESS.

Cette hypothèse a été formulée dans le but de comprendre quelle est la proportion de relations en « partenariat », mais également d'apprécier l'importance de l'intégration en tant que relation choisie par les organismes de l'ESS.

Question 12 : « Quel type de relation favorisez-vous avec ces différents acteurs ? »

(Annexe 11)

Selon les options de réponses suivantes : Aucune relation, Partenariat, Intégration (accélérateur, incubateur...), Autre.

Le type de relation favorisé par toutes les organisations de l'ESS est le partenariat, de façon claire est unanime. Dans cette étude, toutes organisations confondues, le partenariat représente 66% des choix.

L'intégration reste relativement rarement favorisée par les organisations de l'ESS ; 11% des choix toutes organisations confondues.

Il est également intéressant de voir que le seul type d'organisation avec lequel les autres ont forcément une relation est l'association.

Tous les acteurs semblent donc favoriser les partenariats avec les associations. Une partie assez importante des associations (26%) semblent favoriser un autre type de relation avec les entreprises sociales qu'il serait intéressant de pouvoir identifier.

Bien qu'elles favorisent en grande majorité le partenariat avec les autres organisations de l'ESS, une partie des entreprises sociales semblent favoriser l'intégration avec d'autres entreprises sociales (33%) mais aussi avec des associations (22%) et des coopératives (22%).

On obtient la confirmation que les coopératives sont les plus rejetées ou bien les moins pertinentes pour nos répondants avec 100% des fondations, 33% des entreprises sociales, 33% des mutuelles, 26% des associations et même 12% des coopératives elles même qui déclarent n'avoir aucune relation avec les coopératives.

Recommandations :

Le partenariat trouve ses origines dans une pratique historique qui vient de la relation entre économie lucrative et les acteurs de l'ESS et offre plus de liberté que l'intégration.

Il est tout à fait compréhensible que par duplication les organisations aient reconstruit ce type de relation au sein de l'économie sociale et solidaire.

Il est recommandé compte tenu du nouvel environnement économique dont les enjeux sont décrits dans la première sous partie de la partie II, de réévaluer les avantages possibles qu'apporte l'intégration.

L'intégration n'est pas réservée aux grandes structures, et l'innovation sociale peut être atteinte à travers le système de l'intrapreneuriat¹²⁵.

¹²⁵ Camille Carrier, « De la créativité à l'intrapreneuriat », Presse de l'université du Québec , 2011.

Conclusion :

Parce que les financements se réduisent et se complexifient, nous avons souhaité comprendre les **relations entre les entrepreneurs sociaux et les acteurs de l'ESS, pour que ces derniers puissent assurer leur pérennité.**

Dans la première partie nous avons montré la construction étape par étape de l'ESS. Il y a d'abord eu l'économie sociale, consubstantielle des principes d'entraide et de mise en commun. Nous avons pu voir son évolution au fil des changements sociétaux et des réformes étatiques pour mieux répondre aux besoins et aux contraintes des populations auxquelles elle vient en aide. L'économie sociale est fille de la nécessité, de la revendication des libertés et a pour volonté de réinventer des relations économiques plus équitables. En effet, Charles Gide (1847-1932) refusant à la fois le marxisme et le libéralisme a théorisé l'économie sociale composée alors des mutuelles, des coopératives et des associations.

L'économie solidaire pour sa part apparaît dans les années 70 concomitamment à l'avènement de nouveaux mouvements alternatifs (écologie, féminisme, critique de la consommation et productivisme) et du contexte économique marqué par le chômage des années 80.

Bien que les principes de l'économie sociale et ceux de l'économie solidaire se rejoignent en ce qu'ils cherchent une alternative plus sociale et égalitaire à l'économie « classique » en 1970, à sa création l'économie solidaire se démarque clairement de l'économie sociale et se méfie de la dérive de ses acteurs. Ainsi elle se targue de ne pas se contenter d'une approche organisationnelle centrée sur l'égalité entre les membres, mais de se focaliser sur la recherche de changement sociétal. Elle est aussi plus inclusive en ce qu'elle adopte des formes juridiques qui ne sont pas acceptées par l'économie solidaire (SAS, SARL...).

Dans le contexte de la crise économique de 2008 et la « crise de confiance » envers l'économie qu'elle engendre, les économies sociale et solidaire se rapprochent pour faire front face à cet ennemi commun. Après plusieurs années de travaux de réunification, c'est en 2011 dans un lieu tout de même paradoxal à savoir l'enceinte de l'ancienne bourse de Paris, qu'elles se réunissent officiellement à travers les Etats Généraux de l'ESS. L'ESS sera institutionnalisée en 2014 avec la loi Hamon. Au cours de cette réunification elle englobe un nouvel acteur : l'entrepreneur social.

Il est possible de trouver des exemples d'entrepreneurs sociaux depuis le XIX^{ème} siècle comme par exemple Jean-Baptiste Godin et son Familistère. Les entrepreneurs sociaux restent des cas individuels et isolés jusque dans les années 1990-2000. Bill Drayton fondateur d'Ashoka les caractérise selon le principe suivant : « les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'enseigner comment pêcher. Ils ne sont satisfaits que lorsqu'ils ont révolutionné toute l'industrie de la pêche ».

Le développement de l'entrepreneuriat social en tant que mouvement va de pair avec les changements sociétaux tels que le désengagement de l'Etat dans les besoins sociaux, le développement et l'acceptation de la culture entrepreneuriale par les français et les résultats mesurables attendus par les « nouveaux philanthropes ».

En parallèle des Etats généraux le mouvement des entrepreneurs sociaux voit le jour en 2011. Ce mouvement a pour objectif de fédérer le plus d'acteurs possibles, il permet la structuration des entrepreneurs sociaux entre eux.

Bien qu'ils soient intégrés à l'économie sociale et solidaire à travers les Etats Généraux de 2011 comme dans la loi Hamon de 2014, il perdure une méfiance envers les entrepreneurs sociaux qui sont qualifiés de « capitalistes » (Draperi). La vision individuelle de l'entrepreneuriat social tranche avec la vision collective du reste de l'économie sociale et solidaire et se heurte aux principes démocratiques de l'économie sociale. Cette méfiance est également due à la provenance américaine du terme d'entrepreneur social qui dénature ses intentions.

Il est donc apparu important de construire autour de cette première partie du mémoire quatre d'hypothèses et l'ensemble des questions associées dans le questionnaire adressé à près d'une soixantaine d'acteurs de l'ESS qui sont développées dans la troisième partie avec les recommandations managériales associées. Il en ressort que les entreprises sociales sont des acteurs nouveaux de l'économie sociale et solidaire. Cette nouveauté doit donc être prise en compte d'où l'ensemble de recommandations liées à l'identification par les associations des entrepreneurs sociaux compatibles avec leur projet associatif. Elles pourront ainsi s'ouvrir à des perspectives nouvelles notamment pour créer des activités génératrices de revenu afin d'être plus autonomes par rapport aux financements publics et aux dons. Mais les relations entre les acteurs de l'ESS et ce dernier arrivant sont tendues. Les acteurs de l'ESS doivent prendre conscience de ce biais relationnel et s'interroger. Ainsi, le cadre nouveau et encore peu développé des pôles territoriaux de coopération économique se prête à une meilleure communication entre les acteurs de l'ESS. En ce qui concerne les financements il serait intéressant pour les organisations de mieux se former à la connaissance des diverses formes de financement qui sont apparues ces dernières années. Elles pourront alors réfléchir à la pertinence ou non de faire appel à des fondations ou des coopératives. De même, une organisation lorsqu'elle construit sa stratégie de développement au sein de son projet associatif doit clarifier le type de partenariat qu'elle est prête à construire et se prononcer sur le type de relation culturellement envisageable avec un entrepreneur social. De son côté, ce dernier doit veiller à ce que ses objectifs et ses pratiques commerciales soient claires afin de limiter les risques de rejet.

Dans le deuxième volet de ce mémoire nous avons exposé la façon dont les acteurs historiques de l'ESS et en particulier le monde associatif doivent faire face à une réduction des financements. Cette crise est caractérisée par une baisse des subventions publiques de 17% en 6 ans ce qui est très important lorsque que les financements publics représentent 44% du financement total du secteur associatif. Les modalités d'accès aux financements ont elles aussi évolué avec une croissance de 75% des appels à projet ou commandes publiques. De ce fait les associations doivent adapter leur offre aux cahiers des charges et garder des coûts les plus bas possibles pour être choisies. De nombreux responsables avouent mal connaître ces nouveaux dispositifs de financement et le profil actuel des bénévoles se caractérise par une action locale

et ponctuelle plutôt que la prise de responsabilité. Cette situation crée un climat concurrentiel entre les organisations de l'ESS. Cette crise est également marquée par la baisse des dons (-4,2% entre 2017 et 2018), induite par cinq réformes fiscales douloureuses : suppression de la réserve parlementaire, des contrats aidés et de l'impôt sur la fortune (ISF), hausse de la contribution sociale généralisée (CSG), prélèvement à la source.

Des alternatives aux subventions publiques peuvent être trouvées auprès de financeurs spécialistes tel que la caisse des dépôts et consignations (CDC) ou la banque publique d'investissement (Bpi France). Ce type de financement bien que très utile pose néanmoins la question d'une dépendance à des financements ponctuels et pas automatiquement renouvelés.

Nous avons montré que les associations, pour réaliser leur mission, utilisent un modèle économique, résultat d'un arbitrage entre leur projet, leur logique d'action, et leurs ressources financières et économiques. Il a été présenté quatre différents types d'associations selon leurs relations au financement. Les associations fonceuses (15%) ont des charges limitées, au niveau emploi et locaux. Elles s'adaptent rapidement et ont des indicateurs économiques plutôt favorables. Les associations vulnérables. (21%) sont dépendantes des subventions au niveau de l'Etat et des collectivités locales. Les nouvelles tâches administratives alourdissent leur quotidien. Les associations souffrantes (26 %) ont des salariés qui travaillent de façon importante à temps partiel. 75% d'entre elles connaissent des rentabilités négatives largement financées via des subventions, et des prestations publiques. Elles rencontrent plus de difficultés que les autres pour développer une activité commerciale. Les associations installées (28 %) sont propriétaires de leurs locaux. Leur modèle repose principalement sur les recettes d'activités et les financements publics et sont les plus inquiètes concernant les risques liés à la concurrence.

Les associations doivent désormais développer de nouveaux modèles économiques pour réduire leur dépendance à des financements ponctuels. Pour cela, les associations établissent des stratégies. Une première stratégie consiste en l'hybridation des ressources et l'approfondissement des activités. Une deuxième stratégie repose sur la diversification des activités. Une troisième consiste en l'élargissement des activités et d'hybridation des ressources.

Dans le cadre de la diversification des activités ou de l'hybridation des ressources, la mise en place de ces stratégies peut passer par une relation entre l'entrepreneur social et l'association. Cette relation peut prendre plusieurs formes dans le but de construire une activité génératrice de revenus (activité commerciale qui consiste à vendre des biens et/ou des services marchands au profit d'une entité ou d'un groupe d'individus).

L'activité génératrice de revenus s'est traditionnellement construite autour de la relation entreprise-association. Ce type de relation possède ses limites selon le type de dirigeant de l'association. Tout d'abord si les activités associatives et celles de l'entreprise sont sans lien apparent les membres de l'association risquent de ne pas répondre favorablement à ce partenariat. Ensuite les dirigeants associatifs peuvent éprouver une certaine gêne à faire rentrer des entreprises marchandes dans un contexte associatif.

Le premier type de lien possible avec l'entrepreneur social est le partenariat. Il permet par exemple dans le cas de l'association « Education for all » qui a soutenu financièrement l'entreprise sociale « Amaz » à ses débuts, de recevoir une partie des recettes liées à la vente de sneakers. Ainsi l'association s'assure des revenus constants et une publicité opérée par « Amaz », et l'entreprise sociale bénéficie de l'image de l'association pour se promouvoir.

Un autre type de lien possible avec l'entrepreneur social est celui de l'intégration. Cette intégration peut prendre différentes formes selon le stade de développement de l'entreprise sociale et le degré d'implication de l'association (couveuse, incubateur, pépinières, accélérateur). Un exemple d'intégration que j'ai eu la chance de voir d'un peu plus près est l'accélérateur de la Croix-Rouge ouverte depuis le printemps 2019. Celui-ci permet aux entrepreneurs sociaux d'être accompagnés dans leur développement notamment à travers un système de mentoring. Ces entrepreneurs sociaux sont sélectionnés en fonction de leur compatibilité avec les projets de la Croix-Rouge afin de lui permettre d'enrichir ses services à l'issue du programme. De par l'influence de la Croix-Rouge au niveau mondial (4 millions de bénéficiaires directs de par le monde), cette initiative pourrait se transformer en une tendance à l'intégration de la part des associations installées. Les autres types d'associations comme les fondeuses par exemple, n'ont pas des ressources suffisantes pour mettre en place ce type d'intégration. Pour ces autres types d'association comme pour la Croix-Rouge qui l'a intégré à son programme d'accélérateur, il existe l'option de l'intrapreneuriat.

L'intrapreneuriat est un processus de création entrepreneurial qui émerge de l'intérieur de l'entreprise elle-même. Par ce processus, l'intrapreneur propose le renouvellement, l'innovation au sein de l'organisation et peut même aller jusqu'à la création d'une organisation nouvelle au sein de la première. Ce processus intrapreneurial est utile face à la crise des financements associatifs dans la mesure où il permet un changement organisationnel. L'organisation est plus à l'écoute des fluctuations du marché. De plus la création d'activités génératrices de revenus permet aux associations de diversifier leurs sources de revenus et de contrebalancer la perte de revenus en provenance du secteur public. La Croix-Rouge a bien compris ce potentiel et à travers la branche intrapreneuriat de l'accélérateur, a facilité la création par Cyprien Noble de « Croix-Rouge Mobilités ». Grâce à ce programme Cyprien a fait naître en six mois de nouvelles solutions de mobilité inclusives et durables au sein du réseau de la Croix-Rouge française.

Ainsi l'entrepreneur social a beaucoup à apporter aux associations et aux autres organisations de l'ESS. Il convient de s'interroger sur les spécificités caractéristiques de cet entrepreneur social à l'origine de son succès. Une partie de la réponse se trouve peut-être dans l'innovation sociale.

Comme nous l'avons constaté, l'innovation sociale, est un concept étudié depuis le XXème siècle mais qui ne possède toujours pas de définition stabilisée. Elle est néanmoins caractérisée par l'apport d'une solution novatrice et solidaire et par l'importance du processus de coopération entre acteurs. Un des cadres adaptés à cette coopération est celui des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

L'innovation sociale est nécessaire au développement de toutes les organisations de l'ESS car elle leur permet de s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel elles évoluent. L'entrepreneur social est intrinsèquement porteur de cette innovation sociale. En effet à chaque stade de la mise en place du business model (processus forcément novateur), il intègre la préoccupation sociale (en termes de ressources, de marché, ou d'innovation).

Ainsi dans la lignée des quatre précédentes hypothèses nous avons bâti autour de cette deuxième partie du mémoire quatre autres hypothèses et les questions associées. L'exploitation de ces hypothèses a été développée dans la troisième partie avec les recommandations managériales associées. Par exemple nous avons identifié que lorsque les financeurs refusent un projet, la raison principale est que le projet n'est pas en lien avec leurs politiques. Ainsi nous avons recommandé la mise en place par les financeurs d'un système de feedback après le rejet d'une demande de financement.

Les demandeurs doivent avoir une meilleure compréhension des attentes des financeurs.

Nous avons aussi abordé le sujet des besoins opérationnels qui sont honorés soit en interne lorsqu'il s'agit de besoins liés à la production, la logistique ou les RH soit en externe lorsqu'il s'agit de répondre à leurs besoins financiers. Nous avons par ailleurs recommandé de réévaluer les avantages possibles qu'apporte l'intégration même s'il est tout à fait compréhensible que le partenariat soit privilégié.

Arrivé au terme de ces travaux, il est possible d'élargir le débat.

La méconnaissance générale de l'ESS est due en partie au « chacun pour soi » des grandes familles de l'économie sociale et solidaire lequel s'explique par leur besoin d'exister pour elles même, sur les scènes économique, politique et médiatique.

Cette tendance a eu pour conséquence la faible influence du mouvement tout entier pourtant rassemblé sur des égides réputées représentatives, sur ces mêmes champs économique, politique et médiatique¹²⁶.

Ce mémoire dessine en filigrane les traits d'un mouvement de rapprochement et d'intégration qui suit les principes d'un cycle long de Kondratiev.

Le départ de chaque cycle se fait à la création d'une nouvelle entité de l'ESS. La création de cette entité (économie sociale, économie solidaire, entrepreneur social) se met en place en réponse à un changement économique ou politique insatisfaisant et se positionne comme une troisième voie entre le « capitalisme » et le « socialisme ».

Le point de renouveau de ces cycles est légèrement décalé de la création de ces entités. Il est marqué par le besoin de s'unir face à un élément extérieur (crise économique, baisse des financements).

¹²⁶ Page 87-88 MACIF - Alain Philippe – Macif et innovation sociale : la fondation.

Tout d'abord, l'économie sociale lorsqu'elle est théorisée par Charles Gide (1847-1932) est le fruit de son refus à la fois du marxisme et du libéralisme, il propose alors une troisième voie, celle de l'économie sociale. En effet, il croit en un système qui serait guidé non pas par les profits mais par les besoins, et non par le seul capital mais également par le travail¹²⁷.

Ensuite l'économie solidaire, selon Jean-Louis Laville date des années 70 et son apparition est due à l'avènement de nouveaux mouvements alternatifs (écologie, féminisme, critique de la consommation et productivisme). Le mouvement altermondialiste en est l'une des représentations¹²⁸. Ces mouvements ont en commun une volonté de résister et de reconstruire les modèles économiques alors en place. Ainsi, à cet effet, ils cherchent des pratiques économiques alternatives qui vont dans la lignée de leur recherche d'un « autre monde possible ».

La réunification de ces deux familles a lieu face à la crise financière qui a su démontrer les limites du système économique en place et a créé une véritable « crise de confiance » de la part de la population. Ainsi à travers les Etats Généraux de 2011, ce nouveau rassemblement qu'est l'Economie Sociale et Solidaire veut être une alternative possible face à la crise financière.

Il émerge la même année une structuration des entrepreneurs sociaux (MOUVES), ils sont intégrés à l'ESS mais ne sont pas vraiment visibles et leur définition par la loi Hamon 2014 ne correspondent pas forcément à leur réalité.

Leur apparition est également la recherche d'une troisième voie. Bill Drayton fondateur d'Ashoka¹²⁹ écrit : « les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson ou d'enseigner comment pêcher. Ils ne sont satisfaits que lorsqu'ils ont révolutionné toute l'industrie de la pêche ».

Face aux nouveaux paramètres économiques que subissent les acteurs de l'ESS, dont la baisse des financements publics, et la crise du don. Les associations, puisqu'elles sont particulièrement sensibles à ces changements vont devoir réinterroger leur vision de l'entrepreneur social afin de faire face et d'assurer leur pérennité.

La suite potentielle de ce cycle nous est apporté par l'arrivée récente d'un nouvel acteur « les entreprises à missions » institutionnalisées par l'article 61 de la loi Pacte votée à l'assemblée nationale le 5 octobre 2018. Comme le suggère le titre de l'article de Béatrice Madeleine pour le Monde publié le 15 avril 2018, les entreprises à missions sont caractérisées par « un capitalisme de troisième voie ».

La réforme sociétale est profonde, en effet, depuis plus de deux siècles il était inscrit dans le code civil que les sociétés devaient être gérées « dans l'intérêt commun des associés ». Les

¹²⁷ La coopération contre le capitalisme - Charles Gide ; extraits de textes présentés et annotés par Denis Clerc - Paris : "Alternatives économiques" : les Petits matins, impr. 2013

¹²⁸ Mouvement de la société civile qui conteste le modèle libéral de la mondialisation et revendique un mode de développement plus soucieux de l'homme et de son environnement. Larousse.

¹²⁹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-07/if-you-want-to-change-the-world-you-need-the-kids?>

textes actuels de la loi stipulent à présent que la « société doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Les entreprises sont aussi autorisées à se doter d'une « raison d'être » qui exprime, en dehors du but lucratif, leurs finalités propres¹³⁰.

Enfin, ce texte propose l'option pour les entreprises qui le souhaitent de devenir « société à mission ». Une société à mission s'engage de manière durable sur des objectifs de nature sociale et environnementale en inscrivant sa raison d'être dans ses statuts, en précisant les missions qui en découlent pour sa gestion, et en se dotant d'un organe chargé de veiller à leur mise en œuvre¹³¹.

Laurence Méhaignerie, cofondatrice et présidente du fonds d'investissement Citizen Capital, le seul fond d'investissement à s'être spécialisé sur le créneau de l'actionnariat des entreprises à mission, explique qu'elle est arrivée à concevoir ce projet dans une démarche « entrepreneuriale », et non uniquement altruiste. Elle constate également les divergences passées et propose une troisième voie. « Je reste convaincue que l'entreprise est un puissant levier de changement sociétal et que la finance peut être un outil. En France, pendant très longtemps, il y a eu une dichotomie très forte entre faire le bien et faire du business ; moi, je crois que l'on peut concilier un rendement social et un rendement financier. »¹³²

Malgré la présence de personnes réfractaires qui craignent que ce nouvel arrivant brouille les limites entre les entreprises capitalistes et les entreprises sociales, le futur de ce nouvel acteur semble prometteur. En effet, la MAIF a décidé de miser sur l'intérêt général pour faire face aux GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon). Pour se faire elle a pris la décision dès 2018 d'être la première à adopter le statut de société à mission. Elle a présenté le projet à ses sociétaires lors de son assemblée générale du 1^{er} juin 2018 à Nantes, avec son nouveau logo ainsi que sa nouvelle « raison d'être ». Cette décision devrait concerner l'ensemble du groupe dès 2020.¹³³

Ainsi dans un mouvement d'ensemble, l'économie « classique » et l'économie sociale vont devoir échanger puisque la loi PACTE redéfinit un cadre normatif nouveau.

Bibliographie :

¹³⁰ https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-les-entrepreneurs-aimeraient-pouvoir-se-passer-d-oukases-administratifs-et-politiques_5301724_3232.html

¹³¹ https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/05/19/loi-pacte-les-entrepreneurs-aimeraient-pouvoir-se-passer-d-oukases-administratifs-et-politiques_5301724_3232.html

¹³² https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/04/15/un-capitalisme-de-troisieme-voie_5285785_3234.html

¹³³ https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/10/26/avec-l-article-61-de-la-loi-pacte-l-entreprise-n-est-plus-reductible-a-un-pur-agent-economique_5374696_3232.html

J'ai fait le choix dans cette bibliographie de n'inclure que articles et les ouvrages qui ont permis la construction de la réflexion du mémoire. Les éléments qui ont servi à préciser ou à étoffer le mémoire sont disponibles en note de bas de page.

Danièle Demoustier (2001) *L'économie sociale et solidaire s'associer pour entreprendre autrement*, Editions la Découverte.

Jean-Louis Laville (2010) *L'économie sociale et solidaire pratiques, théories, débats*. Editions du Seuil.

Pascal Glémain (2019) *L'économie sociale et solidaire de ses fondements à son « à venir »*. Editions Apogée.

Jean-Michel Huet et Stéphane Roques (2017). *L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management. L'ESS et ses nouveaux défis*. Editions Pearson

Jean-Louis Bancel et Christophe Chevalier (2014). *Entrepreneuriat social innover au service de l'intérêt général*. Vuibert

Amandine Barthélémy et Romain Slitine,(2014) *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Vuibert

Revue Entreprendre et innover (2013) *Entrepreneuriat social : expériences, limites, perspectives*. De Boeck.

Les Carnets de l'Economie sociale et solidaire (2018) *Entreprendre le temps des métamorphoses*, Macif.

Géraldine Lacroix et Romain Slitine (2019) *L'économie sociale et solidaire: « Que sais-je ? »* n° 4070

Duverger Timothée (2019), *L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017*, Informations sociales, 2019/1 (n° 199)

Charles Gide textes présentés et annotés par Denis Clerc (2013) ; *La coopération contre le capitalisme* , "Alternatives économiques" : les Petits matins.

Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Desclée de Brouwer

David Bornstein, (2005) *Comment changer le monde, les entrepreneurs sociaux ont le pouvoir des idées nouvelles*, La découverte.

Jean-Louis Laville, Martine Nyssens (2001), *The emergence of social enterprise* .Routelge en association avec GSE research

François Miquet-Marty et Stewart Chau, (2017) *Entreprendre le temps des métamorphoses - de l'autonomie à la responsabilité individuelle*, Viavoice,

Marie Bellan, (25 avr. 2017.) *Secteur associatif : des pistes pour faire face à la baisse des subventions*, Les Echos 25

Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations, Janvier 2017, KPMG
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiques-associatifs-public-externe.pdf>

M. Bernard MURAT, (2005-2006) « Le bénévolat dans le secteur associatif ». Rapport d'information n° 16 fait au nom de la commission des affaires culturelles
<https://www.senat.fr/rap/r05-016/r05-016.html>

Vincent Mongaillard 8 avril 2019. « Dons aux associations : face à la baisse de la générosité comment réagir ». Le Parisien,
<http://www.leparisien.fr/societe/dons-aux-associations-face-a-la-baisse-de-la-generosite-comment-rebondir-08-04-2019-8048508.php>

Daniel Bruneau, (2018), « Panorama des générosités » l'Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, en collaboration avec France Générosité,
https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/rapport_generosite4.pdf

« La place de la générosité dans le contrat social français » (2019) a été réalisée par le cabinet KPMG pour France Générosité.
https://www.francegenerosites.org/wpcontent/uploads/2019/10/Etude_Role_Place_utilite_generosites_Francegenerosites_oct2019_compressed.pdf

Mut'asso (2011) Associations, comment faites-vous face à la crise ? *CPCA et France Active*
https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/17_janvier_2012_resultats-delenquete_cpca_france_active-2.pdf

Julie TIXIER , « Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du business model ou le *social business* en action », Université Paris-Est, Université Paris-Est, IRG Institut de recherche en gestion

Marie J.Bouchard, (2015) « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », Sociologies pratiques (n 31)

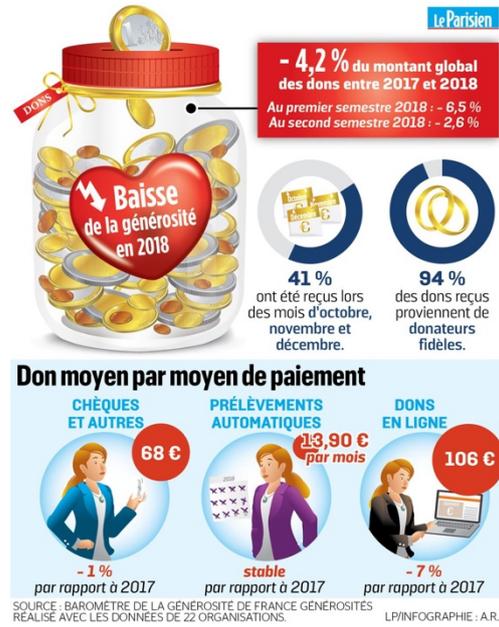
TABLE DES MATIÈRES

Introduction:	7
Partie 1 : L'évolution des relations entre les acteurs de l'ESS au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux acteurs.....	14
A) L'économie sociale, ancestrale collective et démocratique	14
1) Des principes fondamentaux millénaires à l'origine de l'économie sociale française	14
2) Théorisation de L'Economie Sociale	16
3) Eclatement et Redécouverte de l'Economie Sociale en tant que mouvement	17
B) L'économie solidaire, collective, inclusive, et focalisée sur le changement sociétal.....	19
1) Histoire de l'économie solidaire.....	19
2) Différences théoriques entre économie solidaire et économique sociale	20
3) Du rapprochement à l'intégration.....	22
C) L'entrepreneuriat social, une vision individualiste qui rend difficile les relations avec le reste de l'ESS.	24
1) Histoire de l'entrepreneuriat social	24
2) Les évolutions sociétales à l'origine du développement de l'entrepreneuriat social.....	26
3) La structuration des entrepreneurs sociaux, face à la méfiance des « acteurs historiques » de l'ESS.	27
Partie 2 : Face à la baisse des financements les relations entre acteurs sont réinterrogées.....	30
A) La crise des financements pousse les acteurs historiques à se sentir en concurrence.....	31
1) La crise des financements	31
2- Les alternatives existantes aux subventions publiques et leurs faiblesses.	34
b) Le cas particulier des associations, acteurs les plus dépendants des financements publics	37
1-Les différents types d'associations selon leurs relations au financement	37
2- La recherche d'alternatives de financements en interne ou en partenariat.....	38
c) Le rôle de l'entrepreneur social pour assurer la pérennité des acteurs de l'ESS.....	40
1) La recherche d'activité génératrice de revenus avec l'entrepreneur social : partenariat & intégration	40
2) Le rôle de l'entrepreneur social, porteur d'innovation sociale	46
Partie 3 : La réalisation d'un questionnaire pour mettre les hypothèses à l'épreuve.....	49
a) Construction du questionnaire :	49
1) Utilisation de données qualitatives et quantitatives.....	49
2) Fonctionnement technique du questionnaire (utilisation du logiciel Qualtrics).....	50
3) Méthodes de diffusion :	50
4) Limites des résultats et problèmes rencontrés	51
a) Hypothèses relatives à la partie 1	52
1) Les entreprises sociales sont des acteurs nouveaux de l'économie sociale et solidaire.....	53
2) Les autres organisations de l'ESS ont des difficultés à créer des liens avec les entreprises sociales.	55

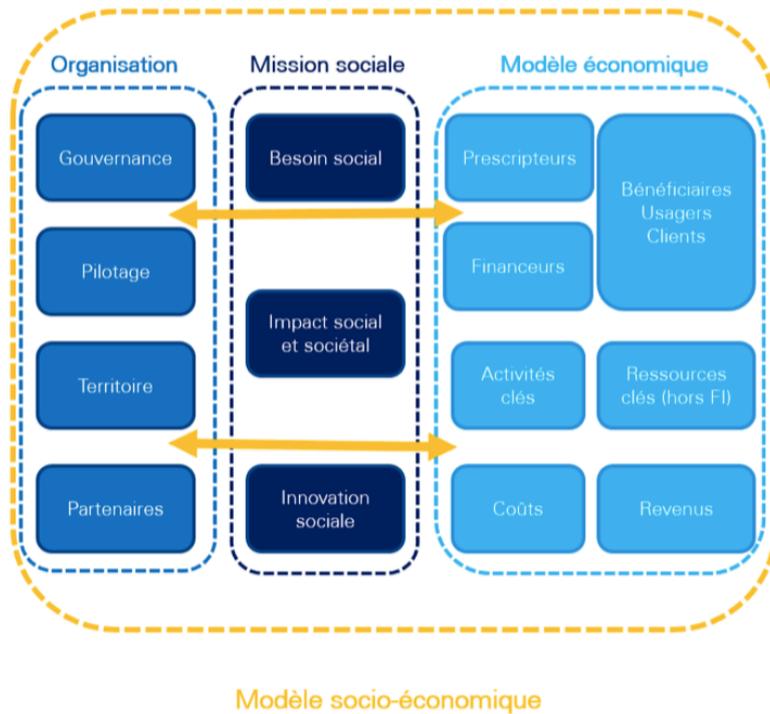
3) Les organisations ont tendance à faire appel aux fondations et aux coopératives pour leur développement.	57
4) Les autres organisations de l'ESS lorsqu'elles cherchent à se développer ont tendance à ne pas faire appel aux entreprises sociales.	58
c) Hypothèses relatives à la partie 2	60
1) Ce qui freine le plus souvent la création de liens entre les organisations de l'ESS est qu'elles sont en concurrence.	60
2) Pour satisfaire leurs besoins opérationnels, les organisations de l'ESS répondent en interne à leurs besoins de production, de logistique et de RH et répondent à leurs besoins financiers en externe.	61
3) Lorsque les financeurs refusent un projet, la raison principale est que le projet n'est pas en lien avec leurs politiques.	64
4) Les acteurs de l'ESS préfèrent le partenariat à l'intégration.	65
Conclusion :	68
Annexes :	79

Annexes :

Annexe n1 :



Annexe n2 :



Annexe n3 :

Questionnaire selon les différents types d'acteurs :

Logiciel : Qualtrics IESEG

Lien questionnaire :

http://ieseg.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bg6xc1Vah2d4YWF

Introduction :

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude, je cherche à comprendre quelles sont les dynamiques relationnelles entre les différents acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, en particulier lorsqu'un de ses acteurs souhaite développer son activité. Mon objectif est de mettre en lumière et proposer des solutions pour améliorer la compréhension mutuelle et la coopération des acteurs de l'ESS.

Ce questionnaire est composé de 10 questions et vous demande d'y consacrer une dizaine de minutes.

Je vous remercie du temps que vous vous voudrez bien m'accorder, et si vous le souhaitez je serais heureuse de vous adresser le mémoire final (voir dernière question).

Question n°1 :

Utilisation de cette info pour remplacer le mot « entité » par le type d'acteur dans chaque question.

Quel type d'acteur de l'ESS êtes-vous ?

- A - Une entreprise sociale
- B - Une association
- C - Une fondation
- D - Une coopérative

Question n°2 :

Quelle est la date de création de votre organisation ?

- O Avant 1960
- O 1960 - 1970
- O 1971 - 1980
- O 1981 - 1990
- O 1991 - 2000
- O 2001 - 2010
- O 2011 - 2020

Question n°3 :

A quelle échelle opérez-vous ?

- O Locale
- O Régionale
- O Interrégionale
- O Nationale
- O Internationale

Question n°4 :

Combien de salariés et/ou bénévoles opèrent dans votre organisation ?

- O De 1 à 10
- O De 10 à 50
- O Plus de 50

Question n°5 :

Combien de salariés ou bénévoles opèrent dans votre entité ?

- O De 1 à 10
- O De 10 à 50
- O Plus de 50

Question n 6 :

Votre entité cherche plutôt :

- E - A se développer
- F - A aider au développement d'autres entités

Question n 7 :

SI réponse E (voir question 6)

Lorsque vous avez décidés de vous développer, pouvez préciser pour chaque type d'acteurs combien en avez-vous contactés ? (exemple: vous avez contacté 4 associations / 2 fondations / 0 coopératives et 1 entreprise sociale)

Utilisation d'une échelle graduée de 1 à 10.

- O Associations
- O Fondation
- O Coopérative
- O Entreprises sociales

Si réponse F (voir question 6)

Question 7 bis->

**Pour chaque type d'acteur, combien vous ont contactés dans le but de se développer ?
(Exemple : 4 associations / 2 fondations / 0 coopératives et 1 entreprise sociale vous ont contactés dans le but de se développer)**

Utilisation d'une échelle graduée de 1 à 10.

- O Entreprises sociales
- O Associations
- O Coopératives
- O Autre Précisez.

Question 8 :

Avec lesquels de ces acteurs votre entité construit-elle son développement ?

	Jamais	Assez souvent	Souvent	Très souvent
Association				
Fondation				
Entreprise sociale				
Coopérative				

Question 9 :

Lesquels de ces acteurs construisent leur développement avec votre entité

	Jamais	Assez souvent	Souvent	Très souvent
Association				
Fondation				
Entreprise sociale				
Coopérative				

Question 10 :

Avec lesquels de ces acteurs votre entité aimerait-elle construire son développement ?

	Ne souhaite pas	Aimerait assez	Aimerait plutôt	Particulièrement
Association				
Fondation				
Entreprise sociale				
Coopérative				

Question 11 :

Lesquels de ces acteurs votre entité aimerait-elle aider à se développer ?

	Jamais	Assez souvent	Souvent	Très souvent
Association				
Fondation				
Entreprise sociale				
Coopérative				

Question 12 :

Quel type de relation favorisez-vous avec les différents acteurs cités ci-dessus ?

	Partenariat	Intégration	Aucune relation	Autre
Association				
Fondation				
Entreprise sociale				
Coopérative				

(Les questions qui suivent ont été rajoutées à la suite des commentaire des testeurs.)

Question 13 :

Etes-vous plutôt :

En recherche de financement

En apport de financement

Question 14 :

Avez-vous le sentiment d'avoir rencontré des freins dans la création de relation avec les autres acteurs de l'ESS

OUI NON

Question 15 :

Si oui pouvez-vous ordonner les différents freins (1 = plus fréquent) -> (Ordonnement)

- Problème de concurrence
- Problème de compatibilité des projets et objectifs
- Problème de compréhension.
- Autre (précisez)

Question 16 :

**Lorsque vous avez refusé le financement d'un projet, quelles ont été les principales raisons
-> ordonner les différentes raisons de refus (1 = plus fréquent)
(Ordonnement)**

- Projet mal présenté, compris
- Projet pas en adéquation avec les capacités de l'association
- Projet pas en lien avec vos politiques
- Financement du projet pas correctement évalué
- Plus de fonds disponibles
- Autre (précisez)

Question 17 :

Avec lesquels de ces acteurs faites-vous affaire, pour chacun de ces facteurs de production ?

	Association	Entreprise sociale	Fondation	Coopérative	Interne	Autres entités hors ESS
Financier						
Logistique						
Production						
Ressources Humaines						

Question 18 :

Pour aller plus loin

- Nom de votre entreprise/association :
- Je préfère rester anonyme

Question 19 :

Je vous remercie pour votre participation à ce questionnaire.

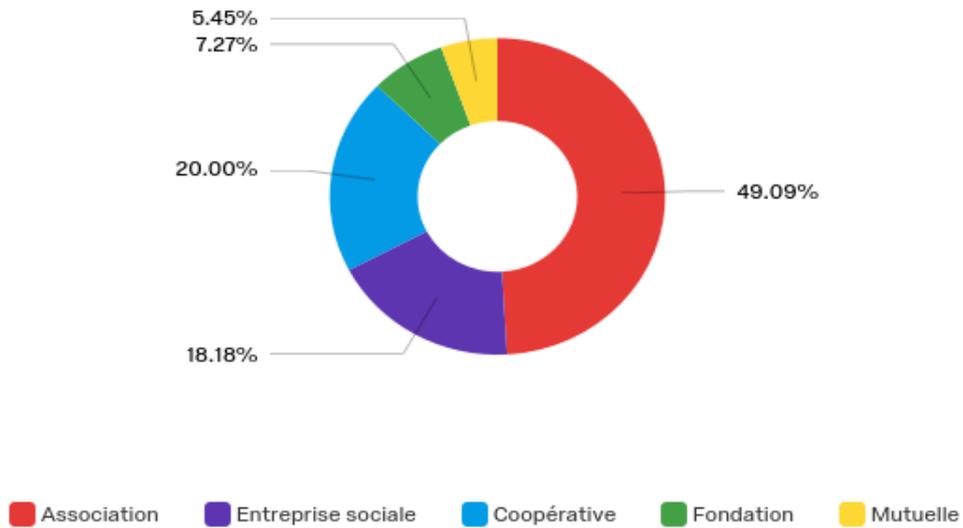
Dans le cas où vous souhaiteriez recevoir les résultats de ce mémoire, il vous suffit d'indiquer votre adresse mail.

Si vous avez quelques minutes supplémentaires à me consacrer je serais heureuse de vous recontacter sous la forme qui vous conviendra le mieux.

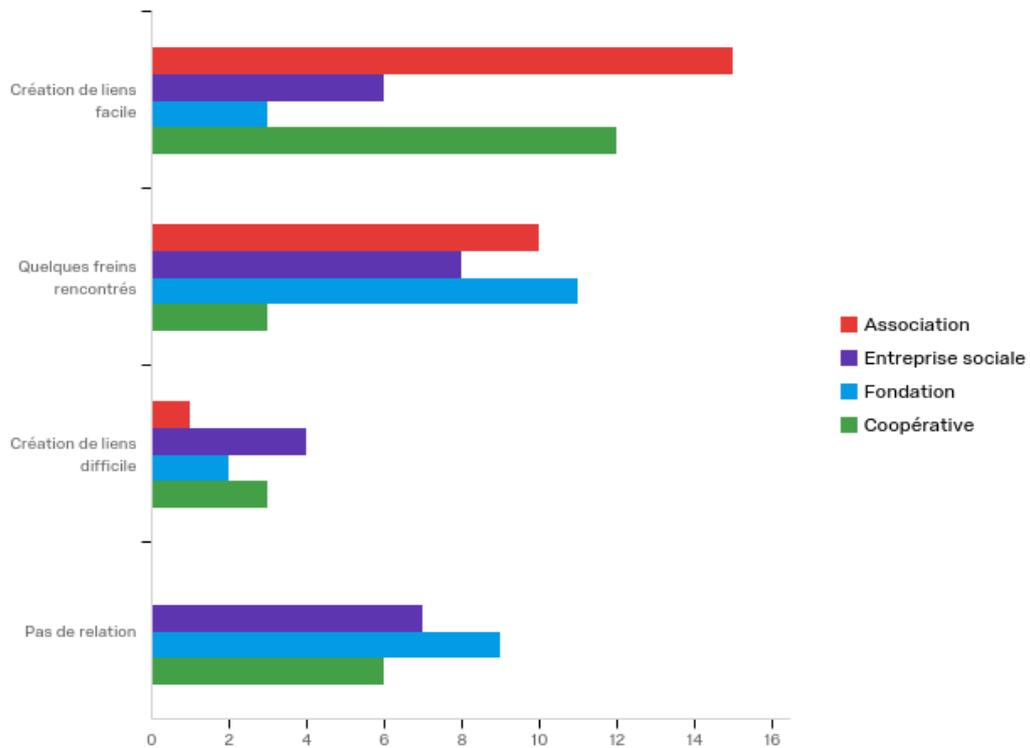
Cyrielle Marre-Blanc

- Email :
- Appels téléphoniques :
- Messages / Whatsapp :
- En personne (adresse de l'entreprise / association)

Annexe 4 : Question 1 - Quel type d'acteur de l'ESS êtes-vous ?



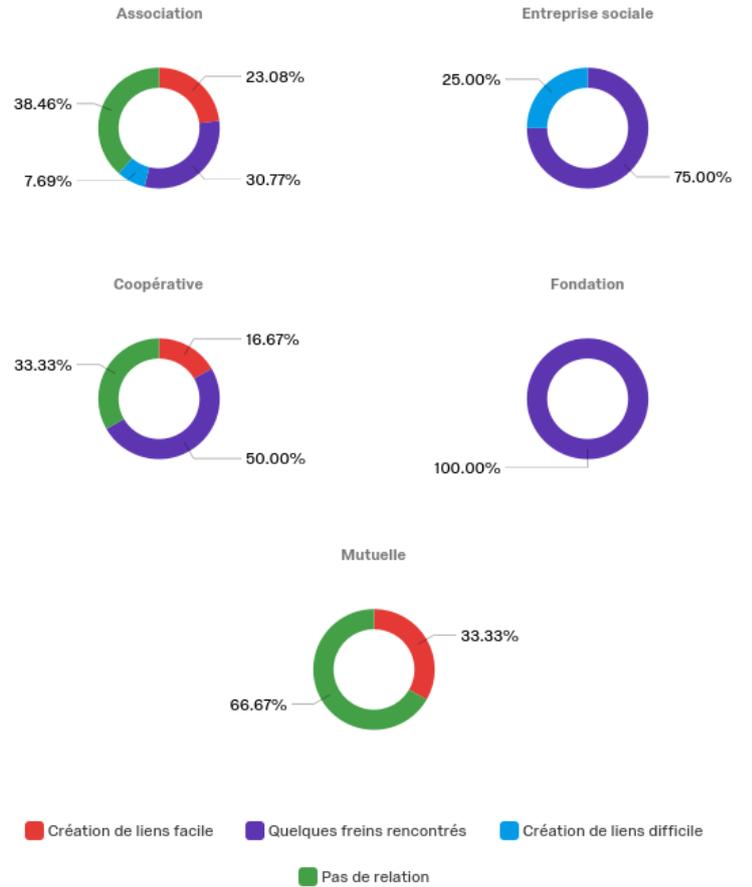
Annexe 5 : Question 15 : « De façon générale avez-vous le sentiment d'avoir rencontré des freins dans la création de liens avec un certain type d'acteurs ? »



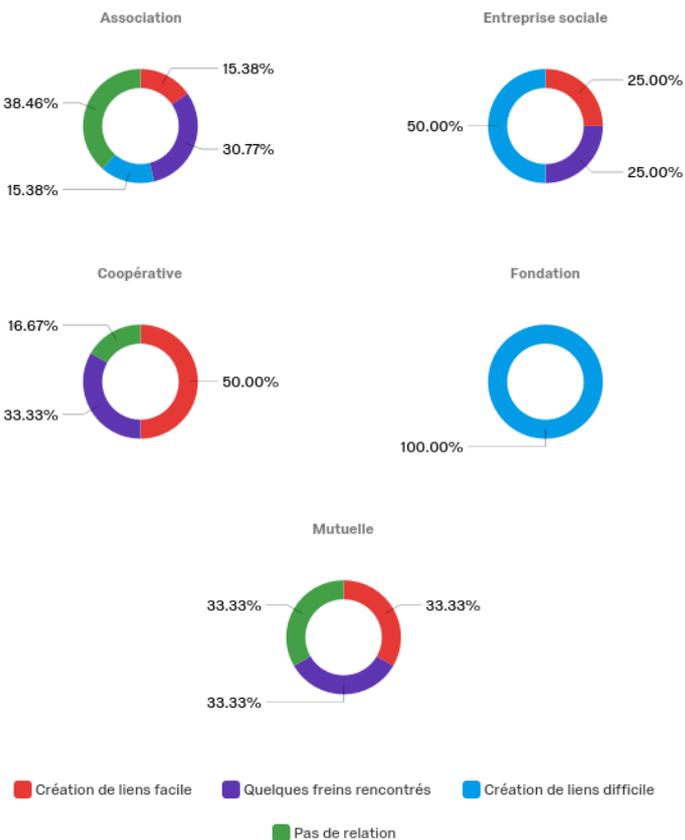
Association



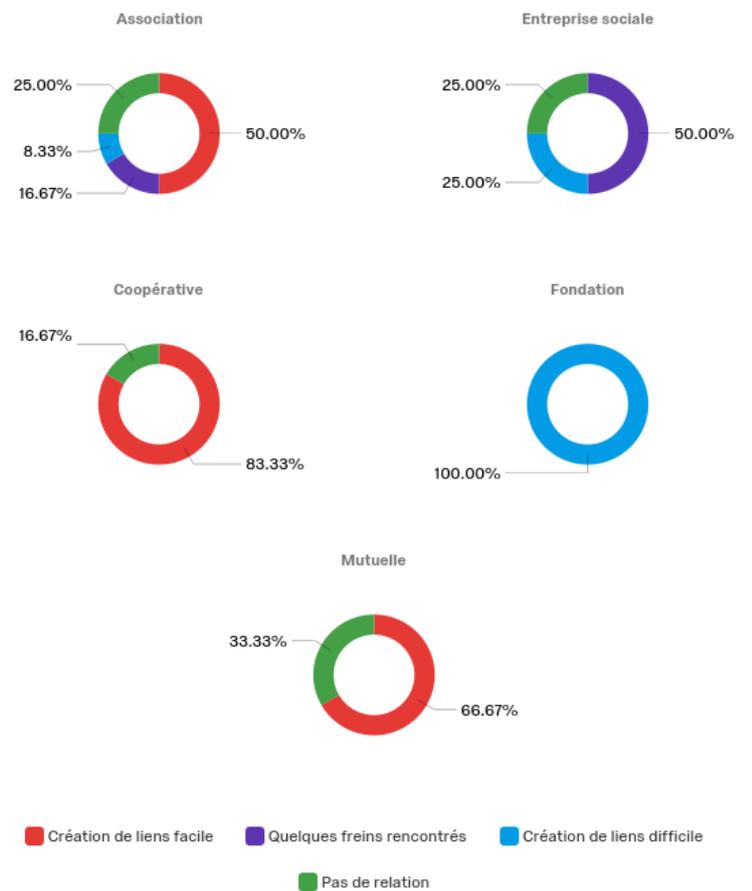
Fondation



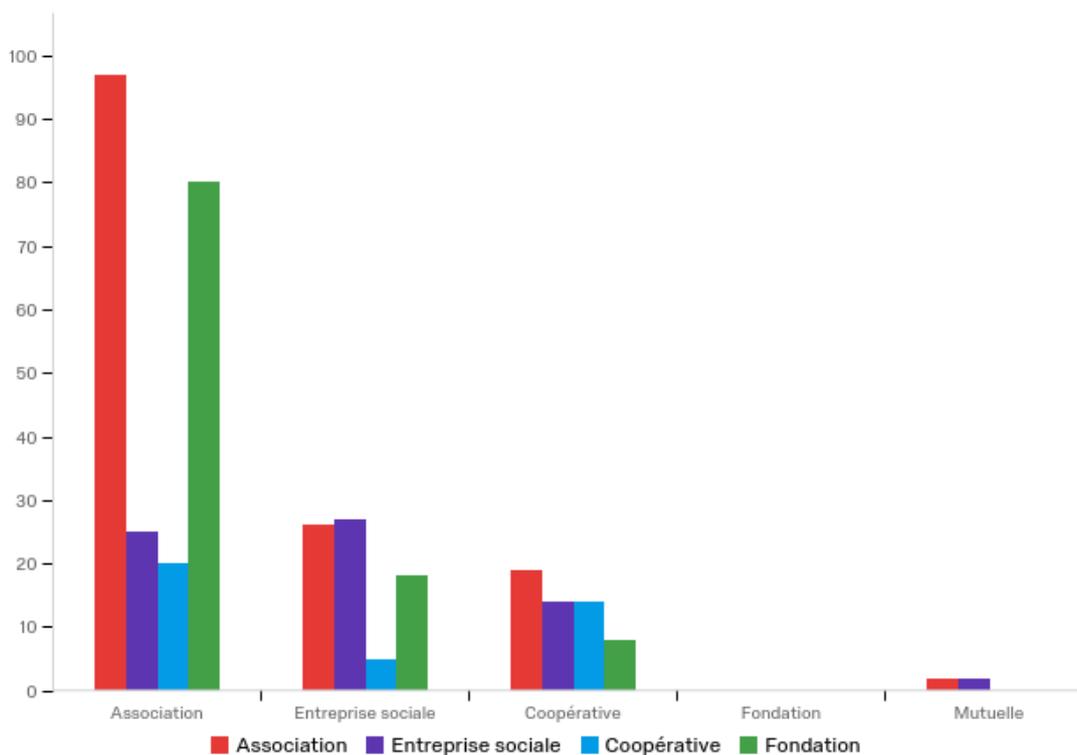
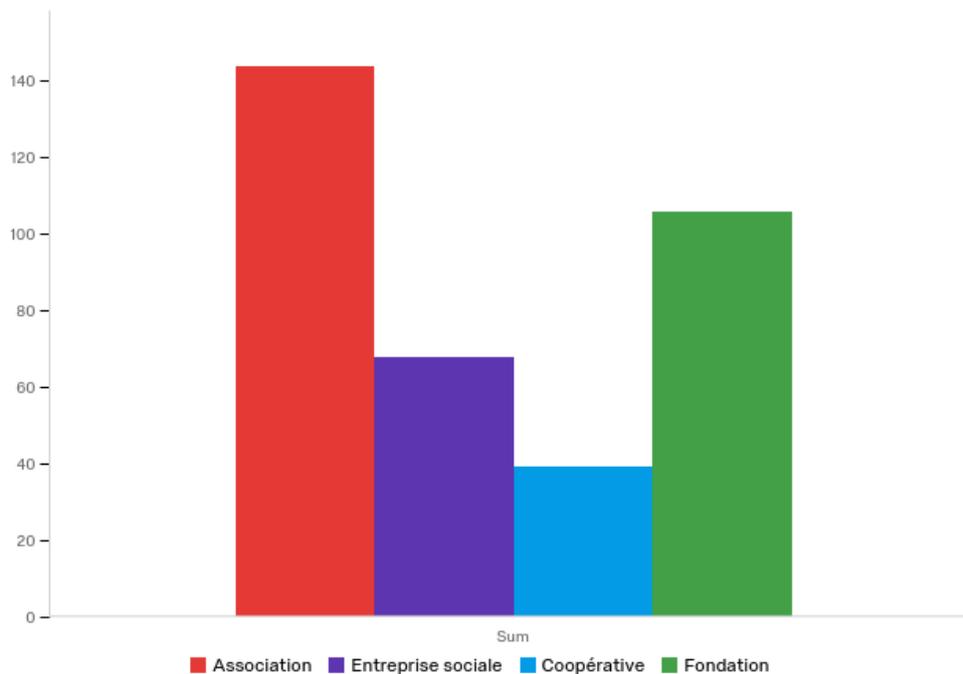
Entreprise sociale



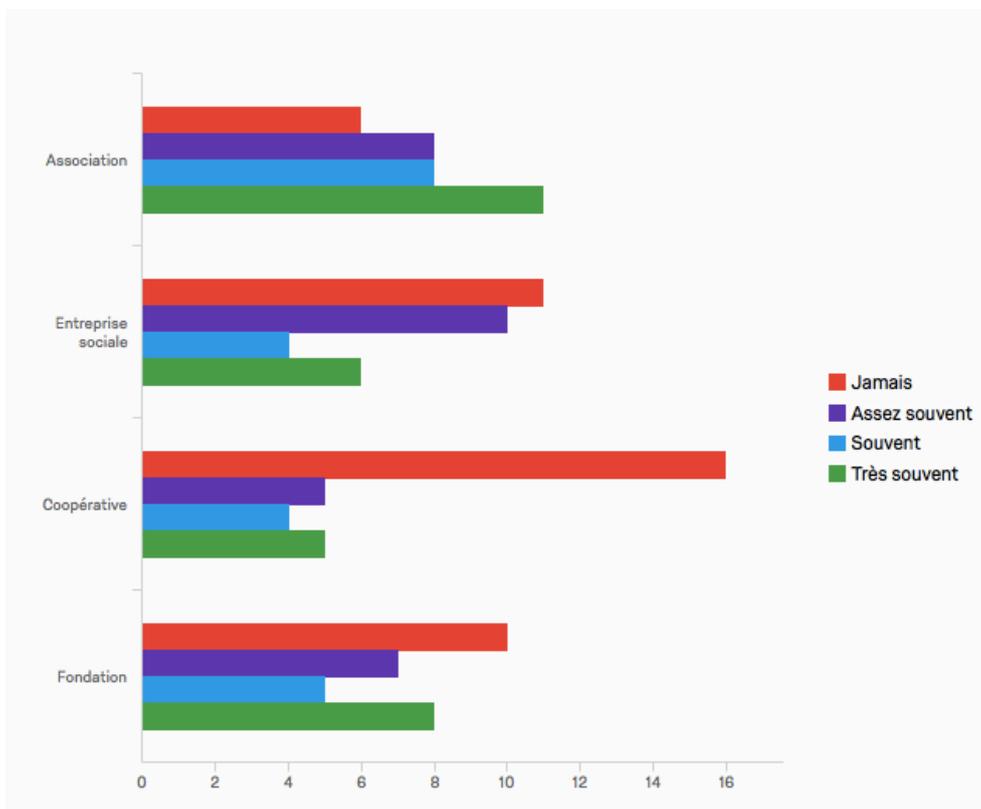
Coopérative



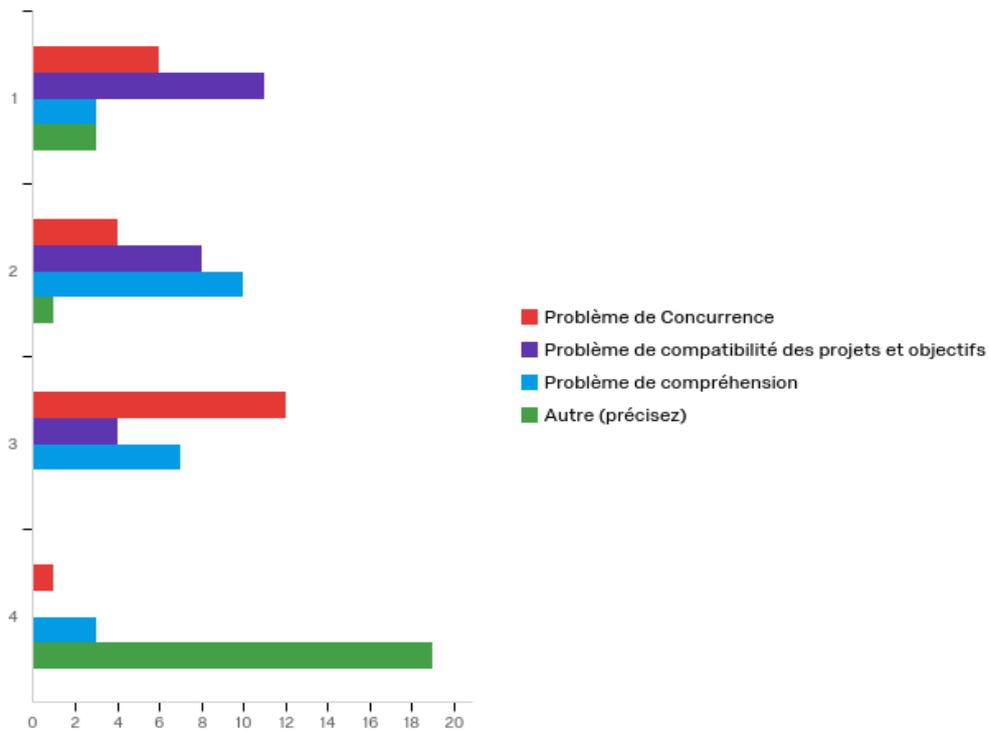
Annexe 6 : Question 7 : « Lors de vos phases de développement, précisez pour chaque type d'acteurs combien vous avez contactés ? ».



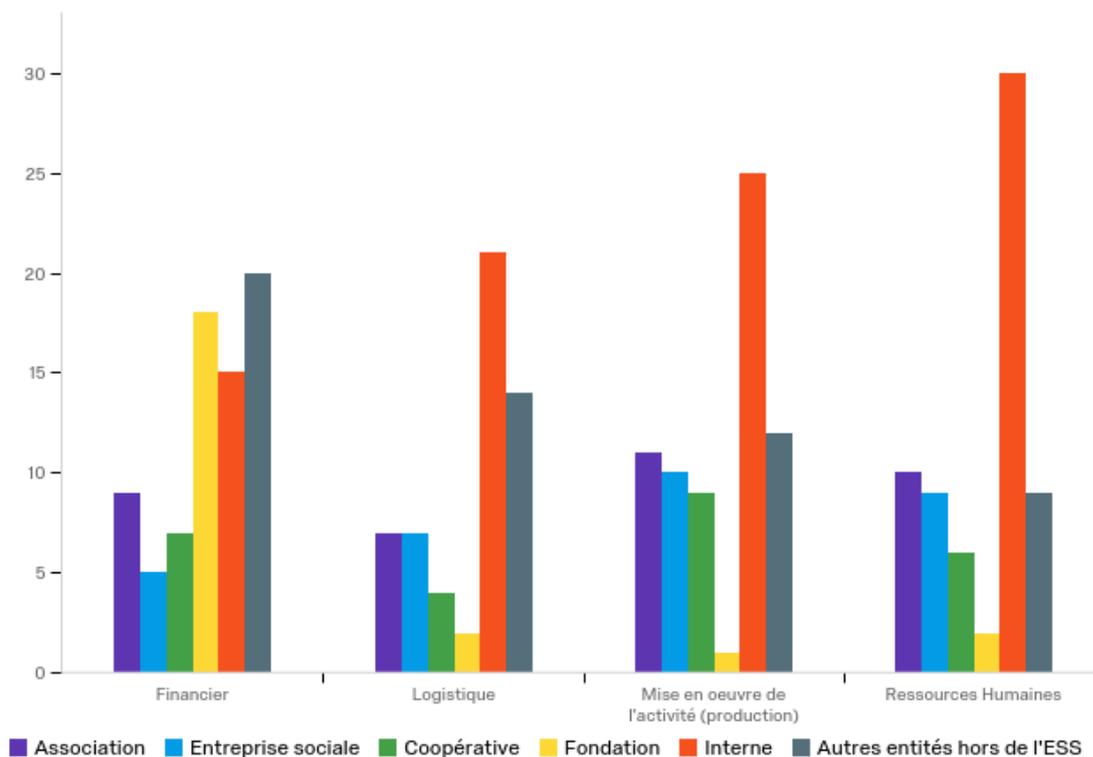
Annexe 7 : Question 8 : « Avec lesquels de ces acteurs votre organisation construit-elle son développement ? »



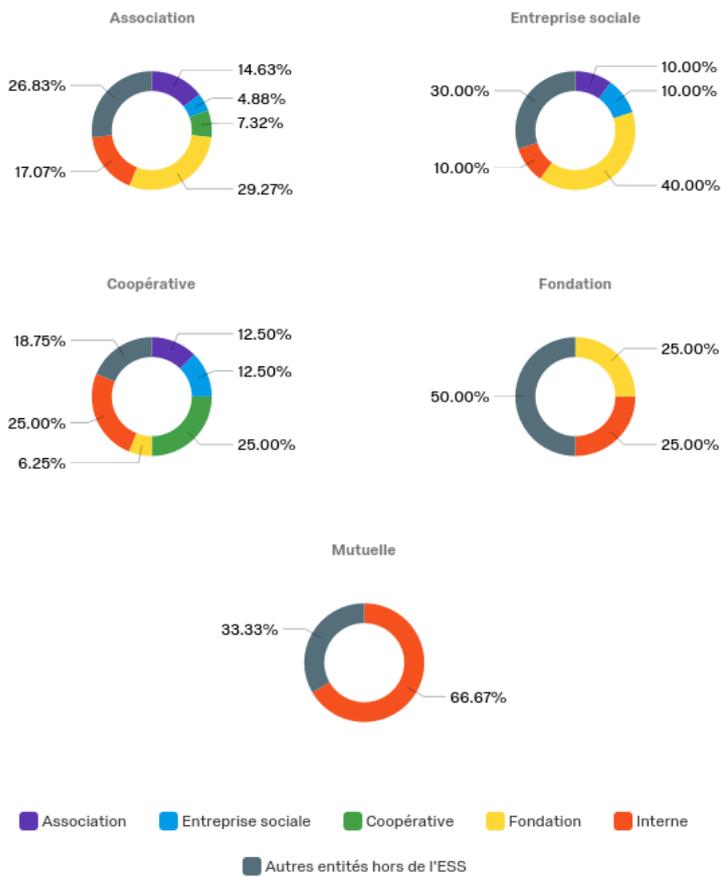
Annexe 8 : Question 16 : « Pouvez-vous ordonner les différents freins rencontrés (1= plus fréquent) ? »



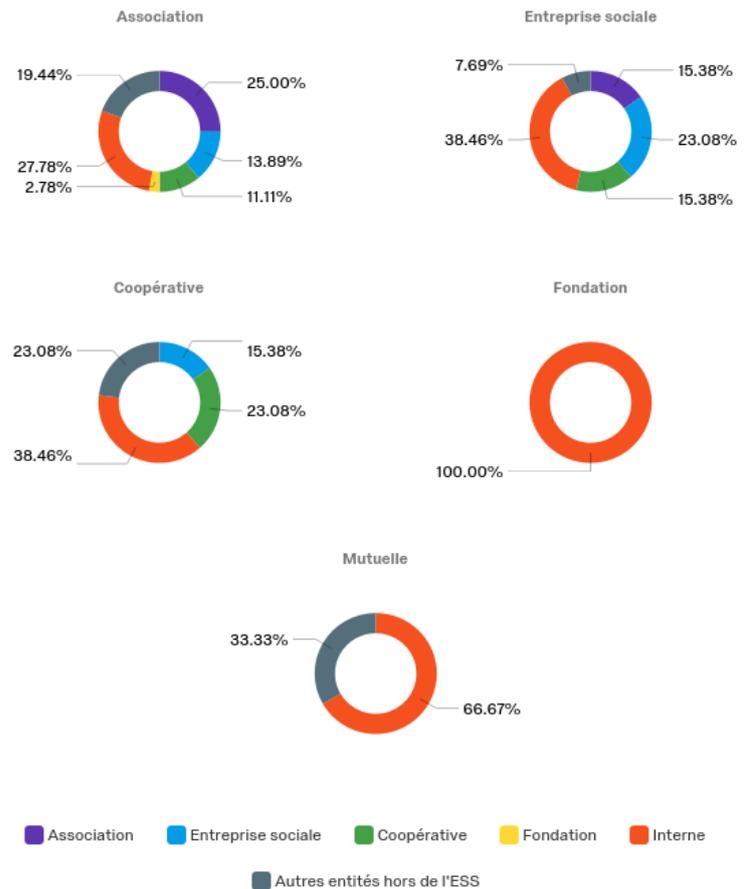
Annexe 9 :



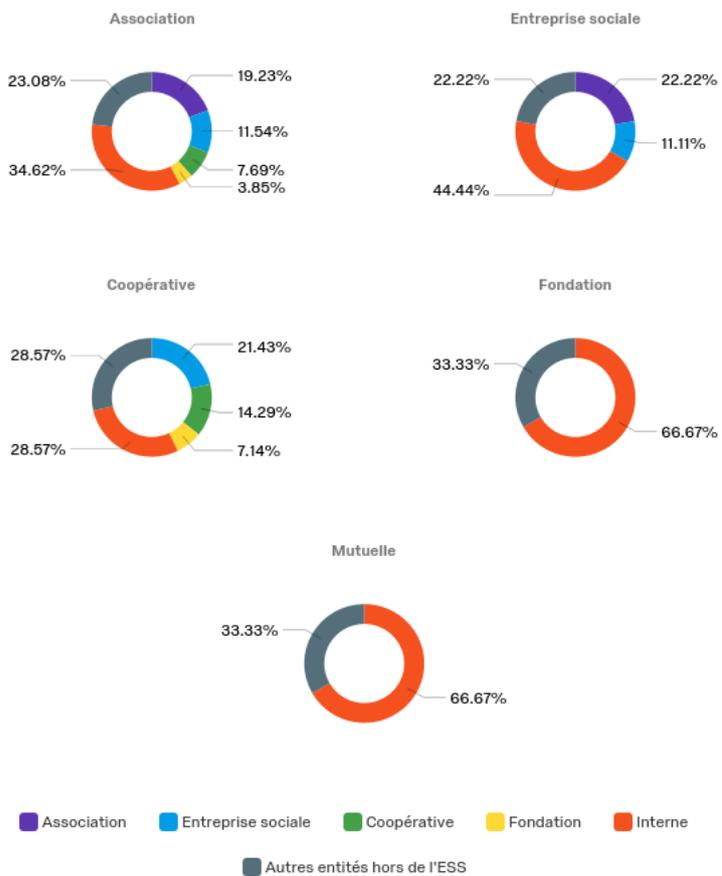
Financier



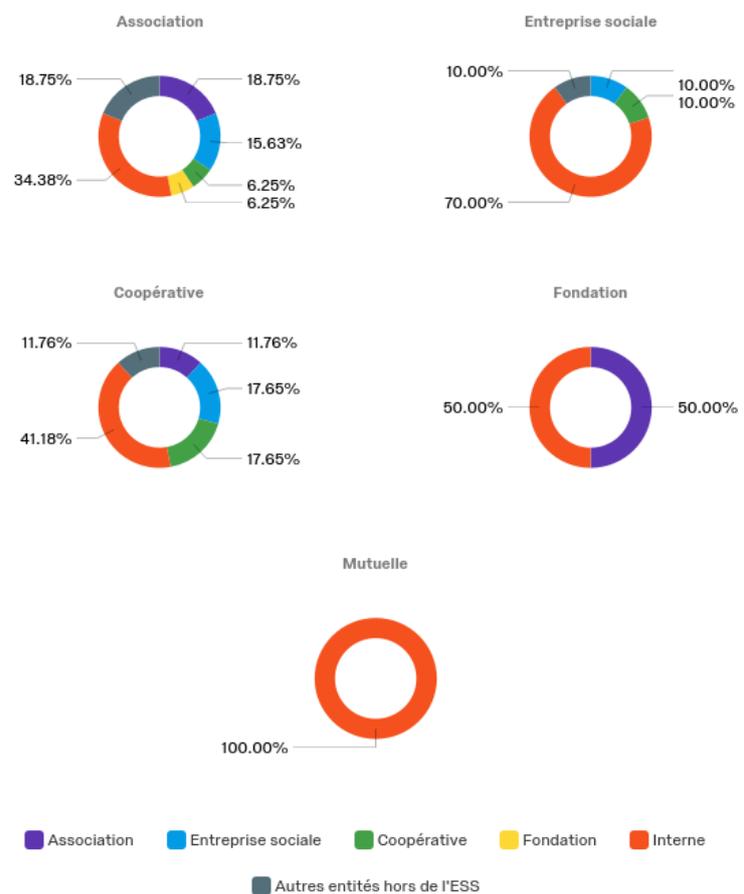
Mise en oeuvre de l'activité (production)



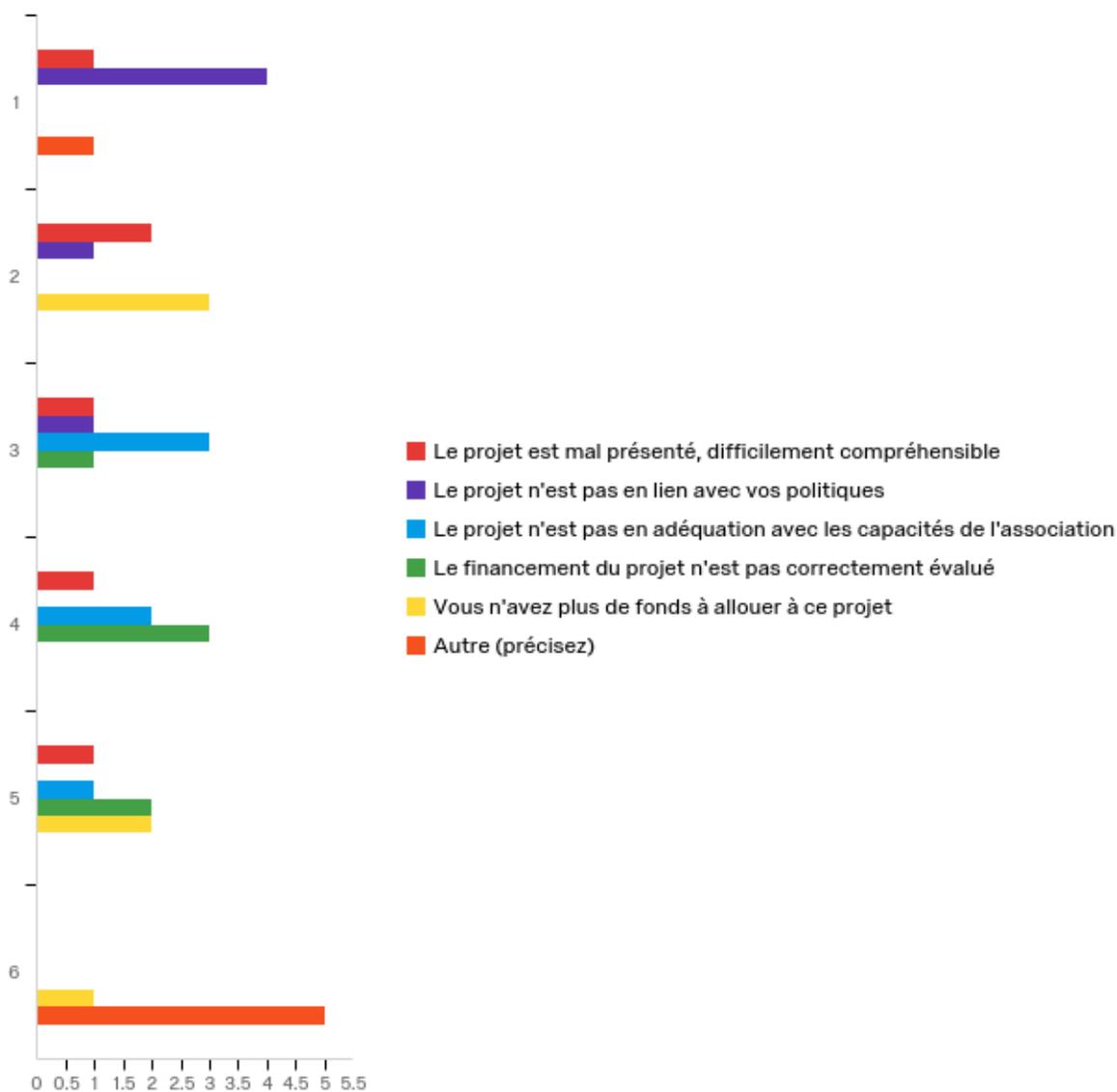
Logistique



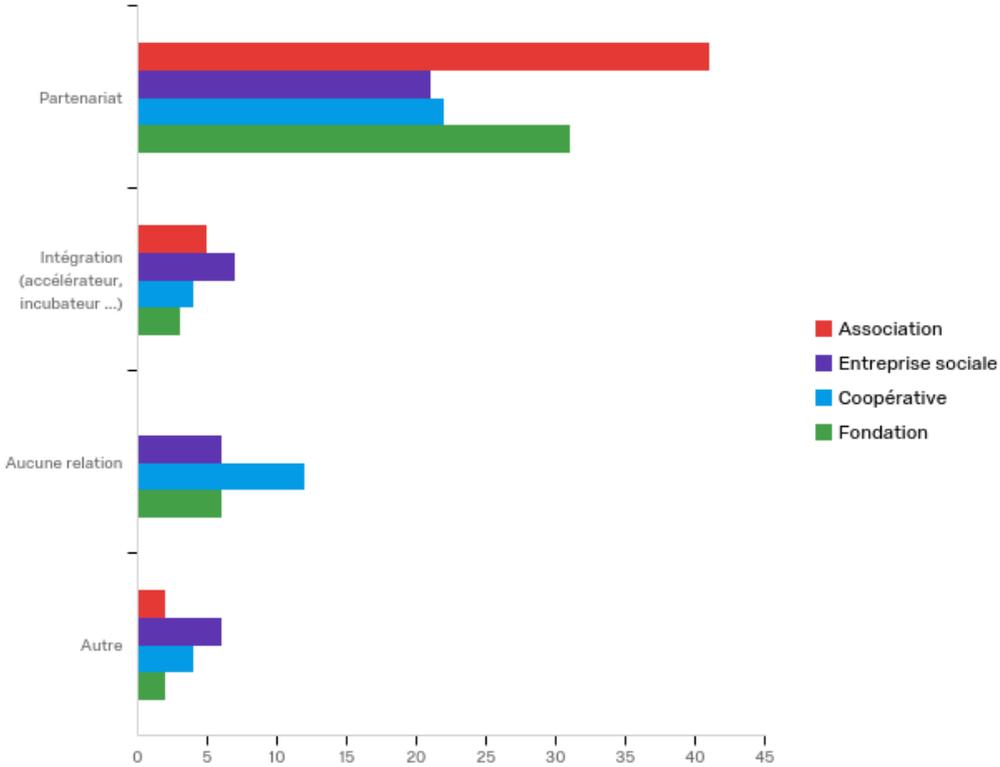
Ressources Humaines



Annexe 10 : Question 17 : « Lorsque vous refusez le financement d'un projet, quelles sont les raisons principales de ce refus ?



Annexe 11 : Question 12 : « Quel type de relation favorisez-vous avec ces différents acteurs ? »

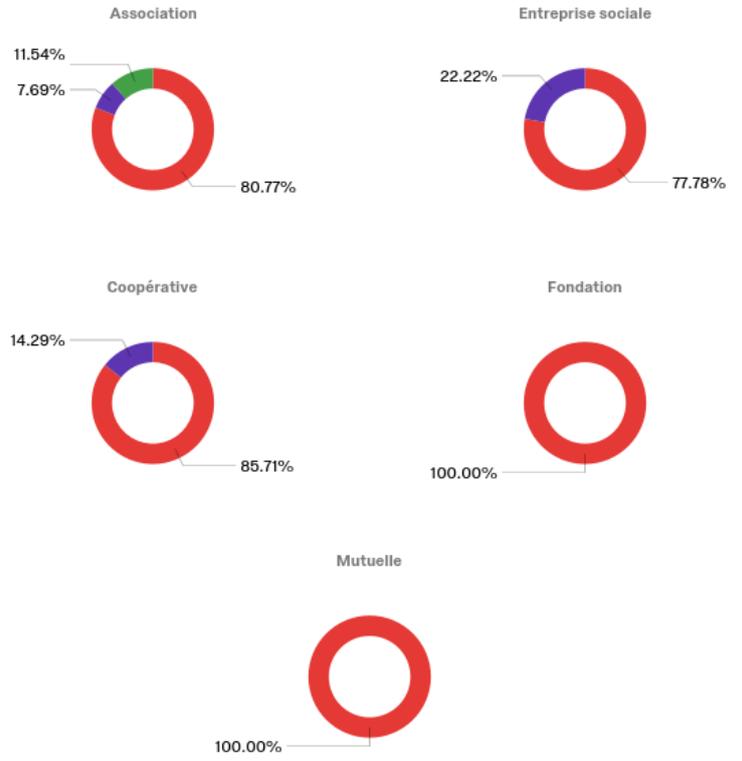


Coopérative



■ Partenariat
 ■ Intégration (accélérateur, incubateur ...)
 ■ Aucune relation
 ■ Autre

Association



■ Partenariat
 ■ Intégration (accélérateur, incubateur ...)
 ■ Aucune relation
 ■ Autre

Fondation



■ Partenariat
 ■ Intégration (accélérateur, incubateur ...)
 ■ Aucune relation
 ■ Autre

Entreprise sociale



■ Partenariat
 ■ Intégration (accélérateur, incubateur ...)
 ■ Aucune relation
 ■ Autre