

Mémoire de stage de Master 2 de science politique  
Parcours Métiers de la représentation, option association et  
acteurs publics  
Laëtitia Gawlik

**« Et en même temps ».**  
**Quelle place pour le Mouves**  
**au sein de l'ESS ?**

Année universitaire 2019-2020

Sous la direction de Diane Rodet



Mémoire de stage de Master 2 de science politique  
Parcours Métiers de la représentation, option association et  
acteurs publics  
Laëtitia Gawlik

**« Et en même temps ».**  
**Quelle place pour le Mouves**  
**au sein de l'ESS ?**

Année universitaire 2019-2020  
Sous la direction de Diane Rodet

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce mémoire. Que ce soit par des discussions sur le sujet de ce mémoire et mon stage, mais aussi celles et ceux qui ont été là pour m'aider à décompresser, et à passer tous ces bons moments pendant cette année mouvementée.

En premier lieu je remercie Diane Rodet, ma directrice de mémoire, pour le suivi de ce travail, pour sa présence et son exigence. Je me suis sentie soutenue, écoutée, tout en m'incitant à donner le meilleur dans cette recherche. Merci encore pour votre disponibilité, vos recommandations de lectures et vos conseils toujours pertinents. J'espère que ce mémoire vous satisfera. De la même façon, je remercie Camille Hamidi pour le suivi de ce mémoire (ainsi que de mes collègues), et ses retours qui m'ont fait à chaque fois beaucoup avancé. Je remercie aussi tout particulièrement Caroline Frau pour être jury de ma soutenance.

J'aimerais remercier et saluer beaucoup de personnes, excusez-moi si j'en oublie. Je salue mes camarades de promo qui sont toutes formidables à leur façon, nous avons eu une belle dynamique cette année, nous nous sommes serrées les coudes. Je remercie en vrac pour tous ces moments : Marion, Lucile, Jean-Baptiste, Nelson, Solenn, Stéphane, et puis tous les camarades que je ne peux citer parce qu'on est une trop grande organisation. Et puis Audrey, Inès, Léo, que je n'ai que trop peu vu ces derniers temps. Yvain, merci encore pour ta relecture très attentive, mon mémoire serait plein de fautes et de phrases non finies sans toi.

Je dédie ce mémoire à ma môme et ma grand-mère, Corinne et Maïté, les deux femmes les plus extraordinaires que j'ai connu. Vous êtes mes modèles.

## Sommaire

Introduction.....	1
I. LE MOUVES, UNE ASSOCIATION POLITIQUE .....	12
A. Le plaidoyer, l'un des piliers de l'action du Mouves .....	12
B. Une implication faible des adhérents.....	19
II. DES REPRÉSENTATIONS DIFFÉRENCIÉES DE L'ESS À LA SOURCE DE DÉSACCORDS POLITIQUES .....	27
A. Des représentations différenciées de l'ESS .....	27
B. Les conflits (politiques) au sein du Mouves .....	35
III. UNE VOLONTE FÉDÉRATRICE, PAR-DELÀ LES CLIVAGES.....	40
A. L'entrepreneuriat social comme identité collective .....	40
B. Similarités et différences avec le fonctionnement des syndicats patronaux .....	46
Conclusion .....	54
Bibliographie.....	56
Liste des sigles, des encadrés, et des tableaux .....	60
Annexes .....	I
Table des matières.....	XXI

## Introduction

Dimanche 26 juillet, trois semaines après la nomination des ministres du gouvernement Jean Castex, les secrétaires d'État sont nommés : Olivia Grégoire devient Secrétaire d'État chargée de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire), rattachée au Ministère de l'Économie<sup>1</sup>. Grégoire remplace le macroniste de la première heure, Christophe Itier, Haut-Commissaire chargé de l'ESS et de l'innovation sociale depuis 2017. Il avait abandonné ses fonctions pour la campagne d'Emmanuel Macron, et notamment la présidence du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux).

Le Mouves est une association créée en 2010 qui a pour ambition de fédérer et de faire progresser les entrepreneurs sociaux, c'est-à-dire les entrepreneurs qui allient « *l'efficacité économique et l'intérêt général*<sup>2</sup> », des entrepreneurs impliqués sur les thématiques écologiques et sociales. L'accent est mis sur la figure de l'entrepreneur. L'activité du Mouves se concentre sur des programmes de mentorat, ainsi que des rencontres visant à faire rencontrer les entrepreneurs entre eux et faire de la montée en compétences sur différents sujets comme la stratégie, la communication ou la gouvernance. Il y a également un important volet de mobilisation avec du plaidoyer politique, qui se concrétise notamment lors des échéances électorales, comme les présidentielles ou les municipales par exemple. Ce plaidoyer politique se concrétise également par la création du collectif *Nous Sommes Demain*, qui ambitionne de rassembler les différents labels et réseaux de l'ESS, afin de faire du lobbying.

Structuré avec un siège parisien et des antennes régionales, le Mouves indique sur son site internet rassembler 850 adhérents, ce qui représente près d'1,5 milliards de chiffre d'affaire cumulé et plus de 26 000 emplois. Malgré le nombre important d'adhérents, le Mouves ne représente pas l'ensemble des acteurs du secteur ; ce secteur représente environ 2,4 millions de salariés – soit 10,5 % de l'emploi en France – et sa part du PIB est estimée entre 6 et 8 %. Il s'agit d'une organisation relativement ancienne, elle fait partie des premières organisations à se créer pour rassembler les acteurs de l'ESS (Ashoka 2013, le *think tank* Le Labo de l'ESS 2010, CRESS 2004). Les initiatives s'inscrivant dans l'ESS se sont multipliées dans les années 1960, mais ne

---

<sup>1</sup> « Secrétaire d'État : le gouvernement Castex donne une place spéciale à la biodiversité et à l'Économie sociale et solidaire », *Novethic*, 27 juillet 2020, URL complète en biblio.

<sup>2</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général - Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Rue de l'échiquier., Paris, 2012.

se sont regroupées pour devenir l'ESS que dans les années 2000 comme le note Diane Rodet<sup>3</sup>. L'ESS s'impose progressivement dans le débat public, avec les sujets de l'urgence climatique : le Mouves semble ainsi avoir participé, avec l'aide de nombreux autres acteurs, à faire reconnaître le champ de l'ESS et à porter la voix de ses acteurs.

### **Problématique**

Le Mouves a des revendications politiques, sur les questions sociales ainsi que sur la thématique de l'écologie, appelant par exemple à une transition écologique et sociale (création d'indicateurs d'impact écologique, financement de l'innovation dans le domaine de l'écologie, baisse de la TVA pour les produits écologiques<sup>4</sup>...). Le Mouves réalise également du *lobbying* afin d'obtenir des politiques publiques encourageant le développement de l'ESS et sa reconnaissance. La légitimité du Mouves se fonde d'une part sur son ancienneté, d'autre part sur son nombre d'adhérents (et donc à fortiori son poids économique). Les moyens d'action du Mouves sont relativement classiques : pétitions, communiqués de presse et relations de *lobbying* avec les élus. Le Mouves est une association que nous pouvons qualifier de politique. Par ailleurs, le terme d'entrepreneuriat social n'est pas utilisé par la plupart des acteurs de l'ESS, il est utilisé uniquement en France par le Mouves et Ashoka, une structure d'accompagnement des entrepreneurs sociaux. D'une certaine façon, il s'agit d'une marque de fabrique, du pré carré du Mouves, et constitue un moyen de se différencier des autres acteurs de l'ESS, un champ qui dispose d'une pluralité d'acteurs<sup>5</sup>.

De ce fait, les adhérents du Mouves s'engagent dans une association politique, qui milite. Cependant, au fur et à mesure de notre enquête, nous constatons que bon nombre d'entre eux ne s'impliquent pas dans les activités politiques du Mouves : ils ne participent pas à l'élaboration des revendications, ils ne participent pas à les diffuser dans leurs réseaux. En effet, nombreux sont ceux qui adhèrent au Mouves pour se créer un réseau ou participer aux formations et autres événements.

Cette association a suscité dès le début de ce stage un certain étonnement quant à la pluralité et la diversité des individus, notamment sur leurs positionnements politiques : au sein du Mouves, nous retrouvons des soutiens d'Emmanuel Macron, des individus de droite, du centre,

---

<sup>3</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire : une réalité composite issue d'histoires plurielles », *Informations sociales*, octobre 2019, n° 199, n° 1, pp. 14-25, URL complète en biblio.

<sup>4</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Pour une relance par la transition sociale et écologique ».

<sup>5</sup> Nous pouvons citer de manière non-exhaustive : Ashoka, B Corp, Communauté des entreprises à Mission, Entrepreneurs d'avenir, ESS France, FrenchTech, Le Labo de l'ESS, Les SCOP, Make\_Sense, Tech for Good, Ticket for Change...

se positionnant à gauche voire à l'extrême gauche. Des différences de vision, sur la place de l'entrepreneur ou celle de l'ESS par exemple, semblent également exister. Assez rapidement, nos interrogations ont porté sur les conditions de la possibilité que des individus aussi différents puissent participer à la vie de cette association politique. Ces désaccords pourraient en effet remettre en cause le fonctionnement de l'association. *De ce fait, nous allons nous attacher à étudier comment le Mouves, association avec un positionnement politique structuré, cherche à rassembler des individus, qu'importe leurs opinions politiques ou leur degré de politisation, afin d'asseoir sa position au sein du champ de l'ESS.* De cette problématique découle de nombreux questionnements sur le positionnement politique du Mouves : sur la position du Mouves dans le champ de l'ESS, les utopies économiques des adhérents, et leurs positionnements politiques, mais également sur l'ambition fédératrice de l'association.

### **État de la littérature**

Notre recherche, s'intéressant aux différents positionnements politiques au sein du Mouves et à la volonté de rassembler, se situe à la conjonction de nombreux champs de la littérature sociologique. Tout d'abord, celui du secteur associatif, que ce soit sur les adhérents et leur politisation, sur les transformations du secteur associatif, ou encore de la sociologie de l'engagement. De même, nous ne pourrions étudier le Mouves sans nous intéresser aux travaux à propos de l'ESS. Nous parcourons notamment les travaux sur la sociologie des représentations économiques, mais aussi celui de l'engagement patronal.

Le Mouves a pour ambition de mobiliser la société – tant les entrepreneurs sociaux que les citoyens – sur les thématiques de justice sociale et écologique. Ces mobilisations sont notamment étudiées par Charles Tilly<sup>6</sup>. Il propose une définition inspirée du marché économique des mouvements sociaux : les organisations de mouvement social identifient les demandes de mobilisations, et cherchent à y répondre. Ces organisations dans leur ensemble forment un secteur de mouvement social. Pour avoir une mobilisation qui émerge, il faut qu'une organisation réponde à la demande, en fonction de sa capacité d'action et de sa capacité à mobiliser des ressources. Cette analyse permet d'étudier notamment la stratégie des organisations, ainsi que la concurrence qui s'opère entre celles-ci. En l'occurrence, le Mouves est loin d'être la seule organisation qui désire rassembler et coordonner les acteurs de l'ESS.

Le Mouves propose de nombreuses rencontres qui sont l'occasion de faire de la montée en compétences, mais également d'entretenir un réseau avec d'autres acteurs dans l'ESS. Dans

---

<sup>6</sup> Charles TILLY, *Big structures large processes huge comparisons*, Russel Sage Foundation, 1984.



ses événements, il y a une partie consacrée au plaidoyer, à la mobilisation de la société, comme des temps d'échange et de débats sur la transition écologique et sociale<sup>7</sup>. Le Mouves incite les participants à échanger et à parler politique : cette pratique fait écho aux travaux de Camille Hamidi qui montre que la politisation a lieu lors de moments informels et en-dehors de la routine de l'association, comme lors de discussions<sup>8</sup>. Ce sont les relations interpersonnelles, nouées dans l'association, qui sont des facteurs de politisation. Cependant, il existe un « *effet de ciseaux*<sup>9</sup> », les responsables associatifs tenant des propos plus politisés « *à ceux qu'ils estiment les plus à même de les entendre*<sup>10</sup> » ; dans le même temps, les adhérents reçoivent ces propos en fonction de leur politisation (et notamment de leur socialisation primaire). Hamidi montre que la socialisation associative entraîne des « *transformations limitées* ». Nina Eliasoph montre que les associations peuvent être des lieux d'évitement du politique<sup>11</sup>, et parle d'« *évaporation de l'esprit public* », les acteurs se concentrant sur ce qui leur paraît atteignable. La pratique associative pourrait dégoûter de la politique (corruption par exemple), ou produire l'idée que les acteurs ne sont pas assez importants pour agir à un niveau politique. Les associations constituent un espace de socialisation ainsi que de politisation pour les individus. Nonna Mayer montre que l'engagement produit des « *effets limités*<sup>12</sup> » sur les valeurs civiques, mesurés par l'attachement au vote et aux partis politiques. Cependant, Hamidi note que l'engagement associatif a des conséquences sur le degré de politisation, notamment l'intérêt pour la politique et le positionnement sur l'échelle gauche-droite<sup>13</sup>. La compétence politique ne semble pas impactée.

Ces recherches nous permettent de mieux appréhender l'engagement des adhérents au Mouves, et notamment leur engagement – ou non – dans les activités politiques de l'association. Ces travaux sont cependant à mettre en lien avec ceux abordant les représentations de l'ESS et les utopies économiques, qui sont au cœur des considérations politiques des adhérents. Nous pouvons à présent nous intéresser au sous-champ de la littérature à propos de l'ESS.

---

<sup>7</sup> Par exemple, lors de la Semaine Femme Impact organisée en ligne du 22 au 26 juin, un webinaire sur le thème « Politique parentalité en entreprise et Parental Act : Comment le mettre en place dans mon entreprise ? » était organisé.

<sup>8</sup> Camille HAMIDI, « Associations, politisation et action publique », in *Sociologie plurielle des comportements politiques*, Presses de Sciences Po.

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Nina ELIASOPH et Camille HAMIDI, *L'évitement du politique : comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Économica, Études sociologiques, 2010.

<sup>12</sup> Nonna MAYER, « Les conséquences politiques du "capital social" : le cas français », *Revue internationale de politique comparée*, 2003, Vol. 10, n° 3, pp. 381-395, URL complète en biblio.

<sup>13</sup> Camille HAMIDI, « Associations, politisation et action publique », *op. cit.*

En premier lieu, il convient de faire un retour historique sur la notion d'économie sociale et solidaire. L'ESS est une construction relativement récente, fruit d'un long processus d'intégration, qui aboutit à l'émergence de ce terme dans les années 2000 comme le montre Rodet<sup>14</sup>. Le champ universitaire a participé à l'émergence du terme d'ESS, à l'instar de l'économiste Jean-Louis Laville qui a contribué grandement à en façonner les contours. Il participe notamment à la définition de l'ESS, qu'il entend comme un « *ensemble de pratiques et de théories qui partagent, à des degrés divers, une remise en cause du sophisme économiste dominant qui tend à assimiler économie et marché*<sup>15</sup> ». Il invite les chercheurs à penser l'ESS comme un « *compromis stratégique*<sup>16</sup> », c'est-à-dire un mouvement qui ambitionne d'avoir un impact sur le champ économique. Cependant, les travaux de Laville sont particulièrement normatifs : nous ne les étudierons pas pour leur scientificité, mais pour leur apport aux discours et pratiques de l'ESS, qu'il a contribué à « *constituer comme "monde singulier"*<sup>17</sup> ».

Cette « *idée d'une unité émerge à partir des années 1960*<sup>18</sup> » entre les trois piliers de l'ESS que sont savoir les associations, les coopératives et les mutuelles. L'ESS est une union entre deux visions de l'économie : d'un côté l'économie solidaire, un concept qui a un spectre très large, et de l'autre l'économie sociale qui est une forme d'engagement contre l'ordre économique et social initiée par d'anciens militants d'extrême gauche (suite à Mai 68). Pour Rodet, des tensions existent dans les structures de l'ESS entre ces adhérents militants et ceux qui participent pour l'activité en tant que telle, la visée contestataire étant reléguée au second plan<sup>19</sup>. L'ESS est reconnue de manière institutionnelle et officielle avec la loi ESS de 2014<sup>20</sup>, à laquelle le Mouves a participé à écrire, et qui apporte une définition normative et juridique de l'ESS, à travers trois conditions : assurer une gouvernance participative, non exclusivement liée aux apports en capital ; limiter la lucrativité en orientant les excédents dégagés en faveur de l'activité et de son développement ; poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices<sup>21</sup>. Les associations, vues par l'État comme un danger, ne sont pas autorisées avec la loi Le Chapelier de

---

<sup>14</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*

<sup>15</sup> Paul CARY et Jean-Louis LAVILLE, « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques », *Revue Française de Socio-Economie*, avril 2015, n° 15, n° 1, pp. 23-37, URL complète en biblio.

<sup>16</sup> Jean-Louis LAVILLE, « L'économie sociale et solidaire : pour une sociologie des émergences », *Informations sociales*, octobre 2019, n° 199, n° 1, pp. 52-60, URL complète en biblio.

<sup>17</sup> Matthieu HELY et Pascale MOULEVRIER, « « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idees économiques et sociales*, 2009, N° 158, n° 4, pp. 30-41, URL complète en biblio.

<sup>18</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*, p. 18.

<sup>19</sup> Diane RODET, « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Française de Socio-Economie*, avril 2015, n° 15, n° 1, pp. 193-212, URL complète en biblio.

<sup>20</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ».

<sup>21</sup> *Ibid.*

1791 : elles sont morcelées afin que l'État contrôle leur influence. La loi de 2014 constituerait une continuité selon Anne Fretel car, malgré son caractère inclusif et large, l'ESS y est vue comme un acteur purement économique – particulièrement sous l'angle de la création d'emploi – et non comme un acteur politique<sup>22</sup>. L'ESS est reléguée à un rôle d'acteur soutenant la politique économique. À noter que la loi PACTE<sup>23</sup> de 2019 prolonge la loi de 2014 en apportant des précisions avec une réorientation de l'agrément ESUS.

Intéressons-nous à présent à d'autres travaux qui visent à donner une définition de l'ESS, ou du moins à en dessiner les contours. Jean-François Draperi définit l'ESS de manière assez généraliste, comme une « *organisation économique qui vise l'épanouissement de la personne humaine, qui réunit des groupements de personnes (ayant une activité économique marchande, non marchande, monétaire ou non-monétaire) adoptant des règles, fréquemment statutaires, traduisant les valeurs de la démocratie*<sup>24</sup> ». Malgré les divergences qui apparaissent avec les travaux de Rodet, Draperi et elle se rejoignent sur de nombreux points quant à leur vision de l'économie sociale et solidaire, qui comporte selon eux : une finalité émancipatrice ; une volonté de cohérence entre les actions et les discours ; un engagement par l'action ; un caractère non-violent ; une liberté d'engagement ; un projet qui se doit d'être démocratique. Draperi a une vision relativement critique de l'entrepreneuriat social et considère que les acteurs de ce dernier ne font pas partie de l'ESS : le terme d'entrepreneuriat social serait issu de la philanthropie à risque, impliquant qu'il faut gérer les fondations et associations comme des entreprises, l'action sociale devenant un marché comme les autres. Il note qu'il existe dans l'entrepreneuriat social un « *culte de l'entrepreneur, [un] enfermement dans la seule logique de l'entreprise et l'obsession de la recherche de fonds*<sup>25</sup> », en particulier au sein du Mouves.

Au contraire, Matthieu Hély est beaucoup plus critique, et va jusqu'à dire que l'ESS « *n'existe pas*<sup>26</sup> ». Cette catégorie administrative et académique se serait institutionnalisée avec une définition « *imprécise [et] performative* » et permet de donner une « *illusoire homogénéité à un champ aussi hétérogène qu'hétéronome*<sup>27</sup> ». Il ne s'agit pas d'un dépassement d'antagonismes

---

<sup>22</sup> Anne FRETTEL, « De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire : l'histoire d'une construction politique », *RECMA*, 2018, N° 349, n° 3, pp. 27-41, URL complète en biblio.

<sup>23</sup> « LOI n°2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises », URL complète en biblio.

<sup>24</sup> Simon COTTIN-MARX et Matthieu HELY, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : fonder une économie acapitaliste », *Mouvements*, février 2015, n° 81, n° 1, pp. 38-50.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Matthieu HELY, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La Vie des idées*, février 2008, URL complète en biblio.

<sup>27</sup> *Ibid.*

entre l'État et le marché, mais plutôt un brouillage entre public et privé<sup>28</sup>. L'ESS constituerait un moyen de garder la face pour les acteurs, une forme de caution morale. Hély et Pascale Moulévrier invitent les chercheurs à questionner cet objet de recherche et alertent sur trois mythes<sup>29</sup> : celui de penser l'ESS comme un espace homogène, alors qu'il serait plutôt un espace différencié voire concurrentiel, comme le montre l'investissement irrégulier durant les rencontres réunissant les acteurs de l'ESS ; celui d'une (ré) conciliation du travail et du capital ; enfin, celui de la démocratie. Les chercheurs ne semblent pas s'accorder sur une définition ou sur les contours à donner à la notion d'ESS. Cette catégorie est toujours en débat, et est relativement imprécise. De ce fait, nous utiliserons le terme d'ESS, mais en gardant toujours à l'esprit les enjeux de définition.

À présent, intéressons-nous aux recherches se concentrant sur l'engagement dans une association, comme celle de Rodet sur l'alimentation engagée, et ses différents types d'adhérents et de militants<sup>30</sup>. Elle distingue ainsi, pour reprendre la notion de John MacCarthy et Mayer Zald, des « *membres actifs*<sup>31</sup> » d'un côté, c'est-à-dire des militants qui donnent du temps ou de l'argent, et de l'autre côté ceux qui adhèrent uniquement à la cause. Des différences de perception peuvent apparaître entre les militants et les adhérents, les premiers investissant la dimension politique et pointant fréquemment des problèmes sur la visée que devrait comporter leur militantisme, tandis que pour les seconds, où l'activité économique prime, on observe une difficulté à comprendre pourquoi il y a différents labels (et une forme de concurrence entre eux). Notamment, ce décalage d'engagement est une source de conflits, les *membres actifs* étant peu nombreux. L'étude de Rodet nous permet de nuancer notre propos sur la politisation des acteurs dans l'associatif, notamment en distinguant plusieurs idéaux-types.

Les acteurs de l'ESS sont pluriels, l'ESS étant en effet une construction relativement récente, un secteur en mouvement qui dépend des changements institutionnels, comme la loi Pacte, mais aussi de l'apparition de nouveaux acteurs, tels que les espaces de coworking ou le Mouves. Paul Cary et Caroline Senez étudient comment les acteurs s'adaptent à ces changements dans le milieu ESS lillois<sup>32</sup> et montrent que le milieu de l'ESS partage une vision commune, structurante, autour de l'entrepreneur qui impulse le projet – sans forcément le gérer par la suite

---

<sup>28</sup> Nous faisons référence à ses concepts de privatisation du public c'est-à-dire à des passages à des contrats de vacations, et de publicisation du privé à travers le mécénat entre autres.

<sup>29</sup> Matthieu HELY et Pascale MOULEVRIER, « « Économie sociale et solidaire » », *op. cit.*

<sup>30</sup> Diane RODET, « Engagements militants, professionnalisés ou distanciés : les visages multiples de l'alimentation engagée », *Anthropology of food*, mars 2018.

<sup>31</sup> John MAC CARTHY, Mayer ZALD, « Resource Mobilization and Social Movements: a Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 1977, pp 1212-1241.

<sup>32</sup> Paul CARY et Caroline SENEZ, « L'économie solidaire dans la métropole lilloise : nouveaux consensus, nouvelles fractures », *RECMA*, juillet 2018, N° 349, n° 3, pp. 101-116, URL complète en biblio.

– avec une grande valorisation des réalisations entrepreneuriales. Le modèle économique se doit d'être hybride, et il est plutôt mal perçu de n'avoir que des financements publics. Néanmoins, ils remarquent de profondes divergences, notamment sur la question des statuts : malgré les discours incitant à dépasser la dichotomie entre les formes de structure, dont le Mouves est l'un des fers de lance, il subsiste une distinction selon les statuts.

Enfin, malgré une abondance des travaux sur l'ESS comme nous avons pu le constater de manière non exhaustive, nous disposons de très peu de travaux qui analysent le Mouves ou en parlent. Seul Clément Gérôme a travaillé spécifiquement sur cette association. La notion d'entrepreneuriat social permet de s'adapter aux changements du monde associatif – en particulier sur la question du financement –, de se légitimer auprès des acteurs publics et privés, ainsi que de se distinguer des autres acteurs du milieu associatif<sup>33</sup>. Il analyse le Mouves comme ayant une volonté de peser politiquement et de dépasser les guerres idéologiques : le terme d'entrepreneuriat social serait un moyen pour eux de dépasser les clivages avec un discours sans adversaires, pour éviter les conflictualités. Le Mouves aurait pour ambition de faire une révolution de l'intérieur, propulsée par une nouvelle génération venant d'écoles de commerce (en opposition avec une génération plus militante post-68).

Les différents travaux de sociologie analysant l'ESS nous permettent de mieux appréhender cette notion imprécise, mais également la diversité des acteurs et des mobilisations en son sein. Ces travaux sont à mettre en perspective avec les recherches sur le syndicalisme patronal ; en effet, le Mouves rassemble des dirigeants d'entreprises. Il convient ainsi d'étudier les liens et les divergences avec le fonctionnement des organisations patronales.

Michel Offerlé, spécialiste du syndicalisme patronal, considère que les syndicats patronaux se rapprochent des syndicats de salariés sur de nombreux points : considérés comme des « partenaires sociaux », organisés sur un mode confédéral et tenus dans leur travail de représentation par les structures<sup>34</sup>. Néanmoins, les syndicats patronaux se différencient par leur périmètre d'action plus large (les services individuels entre autres), par le fait de recruter des chefs d'entreprises en activité et non des permanents, et par la non-nécessité de faire preuve de

---

<sup>33</sup> Clément GEROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, 19 février 2015, n° 81, n° 1, pp. 51-59, URL complète en biblio.

<sup>34</sup> Michel OFFERLE, « II. L'espace des organisations patronales », in *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, Repères, pp. 32-61, URL complète en biblio.

représentativité<sup>35</sup>. Peu d'entrepreneurs se déclarent militants, préférant plutôt parler d'engagement. Offerlé définit le militantisme patronal comme la « *participation prolongée à une action collective promouvant la défense d'intérêts et de causes des entreprises et de leurs chefs. Cette participation impliquant généralement l'assomption de responsabilités internes (des postes de représentation) ou externes (des mandats)* »<sup>36</sup>. Les chefs d'entreprises expliquent leur engagement par le soutien à une cause : ils sont au service de l'entrepreneuriat, de l'emploi, voire de la France<sup>37</sup>. Le chercheur rappelle cependant qu'une des premières raisons de l'engagement est individuelle : l'engagement au sein d'un syndicat patronal permet l'accès à un réseau, à un marché, voire à certaines rétributions, notamment pour les patrons qui possèdent peu de capitaux scolaires<sup>38</sup>.

Pour aller plus loin sur les rétributions de l'engagement patronal, nous pouvons nous intéresser aux travaux de Baptiste Giraud et Aisling Healy, sur le syndicalisme de service. Selon eux, les syndicats patronaux offrent des services aux entreprises : il s'agit de leur mode de recrutement et de fonctionnement, et cela constitue pour les chefs d'entreprises une forme de « *retour sur investissement* »<sup>39</sup>. Les syndicats proposent une veille juridique, des dispositifs d'aide, des aides pour la qualité (label, norme), du conseil juridique, de l'aide au calcul de prix ; ils permettent également la mise en relation. Ces services visent à attirer les PME qui ne possèdent pas de service juridique ou financier ; alors que pour les entreprises plus importantes, c'est plutôt par le réseau<sup>40</sup> (relation politiques et économiques). Cependant, les entrepreneurs ne recourent pas systématiquement aux services proposés, l'adhésion pouvant avoir lieu pour augmenter le capital social. À noter qu'il existe une très forte concurrence dans l'adhésion patronale qui est un enjeu financier pour les syndicats, d'où une certaine fragilité. Quand il y a un manque de moyens, il faut choisir entre les services et la mobilisation : même si les organisations patronales sont implantées, elles ne sont pas toujours des espaces d'organisation de l'action collective patronale<sup>41</sup>.

Les organisations patronales sont des organisations avec des logiques de recrutement qui semblent se rapprocher de celle du Mouves : les dirigeants d'entreprises sociales ont accès à un certain nombre de services via leur adhésion. Nous pourrions ainsi, à l'aune de ces travaux, étudier

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Michel OFFERLE, « Militer en patronat », *Societes contemporaines*, 6 juillet 2015, N° 98, n° 2, pp. 79-106, p. 81, URL complète en biblio.

<sup>37</sup> Michel OFFERLE, « II. L'espace des organisations patronales », *op. cit.*

<sup>38</sup> Michel OFFERLE, « Militer en patronat », *op. cit.*

<sup>39</sup> Baptiste GIRAUD et Aisling HEALY, « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *Societes contemporaines*, 6 juillet 2015, N° 98, n° 2, pp. 19-48, p. 20, URL complète en biblio.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 39-40.

les similitudes du Mouves avec les syndicats patronaux, que ce soit sur leur positionnement politique, leurs pratiques, mais aussi leur position dans le champ de l'ESS.

### **Méthodologie et retour réflexif**

Ce présent mémoire est issu d'un terrain permis par un stage de 6 mois au Mouves, entre février et juillet 2020. Le choix de ce stage est issu de raisons très pragmatiques : j'ai fait le choix d'aller au Mouves afin de me constituer un réseau, mais aussi de découvrir l'ESS, champ que je connaissais mal, et que je souhaitais mieux comprendre. En charge de l'animation de la communauté PACA, j'avais pour missions de faire le lien, le suivi et la prospection des adhérents, appuyer le comité de Pilotage, notamment dans le cadre du plaidoyer politique pour les Municipales à Marseille, communiquer sur Facebook et écrire des articles pour le site internet (portraits d'entrepreneurs, plaidoyer, diffusion d'informations par rapport à la crise sanitaire), et organiser des événements et conférences en ligne comme des rendez-vous d'affaires en ligne pour faire du réseau et du business.

La méthodologie de cette recherche est celle d'une enquête ethnographique classique. Le stage a permis de réaliser des observations, malheureusement pas aussi nombreuses que désirées du fait de l'épidémie de COVID-19. De nombreuses observations ont eu lieu via des réunions en visio-conférence. Neuf entretiens ont été conduits, avec huit adhérents ou anciens adhérents et un avec un collègue stagiaire au Mouves au plaidoyer. Ces échanges ont duré entre 45 min et 2 heures, ils ont été réalisés uniquement par téléphone ou par Zoom du fait de la distance géographique et surtout de la crise sanitaire et du confinement. Les entretiens ont été un peu difficiles à obtenir : avec la COVID-19, les entrepreneurs sociaux étaient occupés, il a fallu proposer à plusieurs reprises et être disponible pour décrocher des créneaux. Un entretien était prévu avec l'un des fondateurs du Mouves, mais n'a pas pu être réalisé, du fait de nos emplois du temps contradictoires. De même, je souhaitais réaliser un entretien avec l'un des dirigeants actuels du Mouves, mais cela ne fut pas possible du fait des Universités d'été de l'économie de demain, qu'organisait le Mouves, qui avait lieu fin août. Les thèmes abordés en entretien étaient le parcours biographique, le positionnement et la vision politique, l'engagement au Mouves, et le lien entre politique et l'association, notamment le plaidoyer. J'ai présenté ma recherche sous l'angle de l'engagement afin de ne pas trop induire les questions politiques dès le départ en entretien.

Les enquêtés possèdent plutôt, par leur parcours, un capital culturel important. On note une imprégnation du milieu de l'ESS avec les sciences sociales, ce qui a pu aider à obtenir des

entretiens : les enquêtés considèrent qu'il est important d'aider les étudiants et ont un a priori positif sur les sciences humaines. Ces enquêtés sont habitués à se raconter, à se présenter (présentation de la structure auprès de partenaires, d'institutions, de financeurs, de médias *etc.*), j'ai donc commencé mes entretiens par demander à la personne de se présenter longuement. Cela fait, le « véritable » entretien pouvait commencer. La position de stagiaire a aidé pour les entretiens, et m'a permis de poser des questions « naïves » et très factuelles.

Cette enquête a cependant quelques limites et points aveugles. Notamment sur les entretiens, tout d'abord le contexte de l'enquête est quelque peu troublé avec la COVID-19. Surtout, aucun entretien n'a été réalisé avec ce que nous définirons plus tard comme un *membre actif*. Le stage a toutefois permis de nombreux échanges par téléphone, en présentiel, de manière individuelle ou collective avec des *membres actifs*.

### **Annnonce de plan**

Tout d'abord, nous aborderons en quoi le Mouves est une association politique notamment par son plaidoyer. Nous analyserons sous un angle historique les mobilisations du Mouves qui est au cœur de sa stratégie de consolidation de sa place au sein du champ de l'ESS. Bien qu'il soit au cœur de l'action de l'association, les adhérents ne s'investissent que peu dans le plaidoyer politique. Nous verrons que ce sont les *membres actifs*, des adhérents particulièrement impliqués, qui s'occupent et qui gèrent cette activité.

Par la suite, nous verrons en quoi les adhérents du Mouves ont des profils politiques hétérogènes, ce qui se traduit par différentes visions politiques et différentes utopies économiques. Ces représentations entrent parfois en contradiction, notamment sur la place de l'ESS par rapport au marché économique. Ces divergences ont deux conséquences : générer des conflits « pacifiques », et aboutir à une non-réadhésion de nombreux adhérents.

Enfin, la démarche du Mouves pour s'imposer dans le champ de l'ESS est celle du rassemblement, par-delà les clivages et les différences de représentations économiques. Le Mouves entreprend de fédérer les acteurs de l'ESS sous l'identité collective d'entrepreneur social. Nous analyserons en quoi cette notion, et le plaidoyer du Mouves, sont constitués afin de permettre à chacun de s'y correspondre. Cette démarche du Mouves, loin de se cantonner uniquement au rassemblement sous une notion, semble se reconfigurer afin de devenir un acteur de l'ESS puissant, capable de représenter les intérêts d'un patronat « progressiste ».



# I. LE MOUVES, UNE ASSOCIATION POLITIQUE

## A. Le plaidoyer, l'un des piliers de l'action du Mouves

### Le fonctionnement du Mouves

Le Mouves, né en 2010, s'inscrit dans la continuité des travaux du Codes (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social), un *think tank* créé trois ans auparavant. Le Codes est une initiative lancée par Hughes Sibille, alors président de l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) qui a rassemblé une vingtaine<sup>42</sup> d'acteurs de l'ESS, des entrepreneurs sociaux, des salariés de grandes entreprises de l'ESS (Maïf...). Serena, dirigeante d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), a participé aux travaux du Codes et décrit ces moments d'échange et la création du Mouves :

*« Il y avait bon, il y avait bon un certain nombre de gens, Hughes Sibille, Borello, tous les gens qui étaient là, mais ce qui était intéressant c'est qu'il y avait des gens très différents. Il y avait des entrepreneurs de grandes entreprises... du type plusieurs milliers de personnes, des entrepreneurs sociaux, mais de projets plus... on va dire, de dimension plus artisanales et il y avait des partenaires de l'économie sociale et solidaire, il y avait la Maïf, il y avait quelqu'un de... grande mutuelle, enfin bon il y avait des gens assez différents dans le tour de table, il y avait un journaliste économique, Philippe Frémaux enfin, il y avait des gens vraiment, une belle diversité, Hughes Sibille, lui-même qui émane du milieu institutionnel, du Crédit Coopératif, et ça c'était vraiment stimulant, du coup il y avait des apports qui étaient, très différents. Et tout ce monde-là réunit à Roussillon, s'est dit "bon, ça fait un moment qu'on réfléchit ensemble, il va falloir passer à quelque chose de plus actif" et il a été décidé, pendant le séminaire de Roussillon, de créer le Mouvement des entrepreneurs sociaux<sup>43</sup> ».*

Lorsqu'elle parle du Codes, Serena salue la diversité des acteurs présents, qui ont permis d'avoir des échanges « stimulants » et « intéressants<sup>44</sup> ». Comme l'indique le préambule des statuts du Mouves<sup>45</sup>, les travaux du Codes se sont concrétisés par la publication du Livre blanc *Développer l'entrepreneuriat social*<sup>46</sup> associant une centaine d'entrepreneurs sociaux, membres ou non du *think tank*. Ce livre blanc invite les pouvoirs publics et les citoyens à reconnaître l'entrepreneuriat social, décrit comme des individus engagés pour un projet sociétal et écologique mais en restant pragmatique : « Si les entrepreneurs sociaux ont la tête dans ce ciel étoilé, ils ont

---

<sup>42</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 75-90, p. 4, doi:<https://doi.org/10.7202/1027207ar>.

<sup>43</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – Ih17.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Statuts », p. 2.

<sup>46</sup> OSER MAINTENANT, 100 ENTREPRENEURS S'ENGAGENT, *Développer L'Entrepreneuriat Social - Livre Blanc*, Bâton rouge., Paris, 2009.

*bien en revanche les pieds sur terre. Pleinement dans l'économie de marché, ils sont acteurs de la réconciliation entre pouvoirs publics, milieux économiques et société civile*<sup>47</sup> ». Ce livre blanc pose les premiers jalons du Mouves et de son positionnement politique.

Un second Livre blanc, cette fois-ci écrit par le Mouves, est publié en 2012. Dans la continuité du premier, il aborde les ambitions de l'entrepreneuriat social, notamment celle de dépasser la dichotomie entre les associations vues comme peu professionnelles et subventionnées, et les entreprises, performantes mais peu soucieuses des enjeux sociaux et environnementaux : « *Les entreprises sociales savent en effet combiner le sens de l'intérêt général, la performance et l'efficacité de la sphère économique avec la mobilisation et l'innovation des citoyens*<sup>48</sup> ». Les auteurs invitent à construire des partenariats entre le monde de l'entreprise et le monde associatif. Selon Jérôme, l'association souhaite dépasser les guerres idéologiques. Ce positionnement permettrait aux acteurs de s'adapter aux transformations du secteur associatif, et notamment à la raréfaction des financements publics<sup>49</sup>. Le Mouves participerait à importer les valeurs économiques dans le secteur associatif c'est-à-dire une logique entrepreneuriale, une rigueur budgétaire, et la valorisation d'un modèle économique hybride (constitué de financements publics et des financements privés – mécénat ou vente de biens et services)<sup>50</sup>. Le Mouves ambitionnerait de faire une révolution de l'intérieur, en opposition avec la génération de 68.

À l'image des autres associations loi 1901, le Mouves dispose d'un CA (Conseil d'administration) qui est son instance gouvernante. Réélu tous les trois ans, il est constitué depuis 2020 de deux collèges : celui des entrepreneurs sociaux, et des membres sympathisants appelé « *partenaires* ». Les administrateurs partenaires représentent un tiers du CA, ce sont des chefs d'entreprises à mission (des entreprises qui ont une finalité sociale ou environnementale<sup>51</sup>) comme Le Bon Coin ou Le Slip Français, ou des journalistes tels que Sparknews ou BFM Business. Il s'agit d'une stratégie qui a pour but d'impliquer des acteurs non entrepreneurs sociaux dans le CA, comme l'explique Eva Sadoun, co-présidente du Mouves, lors de la présentation de la nouvelle gouvernance aux adhérents :

*Elle présente ensuite ce qu'ils prévoient de faire comme modifications, notamment dans la structure du Mouves : « Le CA, on le voit pas comme un organe administratif, mais des pionniers [...] Pour nous c'est extrêmement important de pas montrer qu'on est des ayatollahs, de montrer*

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 1.

<sup>48</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général*, *op. cit.*, p. 6.

<sup>49</sup> Clément GEROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *op. cit.*, p. 52.

<sup>50</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France », *op. cit.*

<sup>51</sup> Cette notion a été introduite avec la loi Pacte de 2019.

*qu'on est ouvert [...] sur le plaidoyer, si on pèse pas du point de vue économique, on se fait pas entendre<sup>52</sup> ».*

La co-présidente du Mouves explique le choix d'avoir un tiers de « partenaires » par deux arguments : tout d'abord celui du poids économique, de représenter un nombre plus important de salariés et de chiffres d'affaires ; mais également par une explication en termes politiques, l'intérêt étant de s'ouvrir aux entreprises qui souhaitent se transformer et devenir des entreprises sociales. Intégrer des entreprises de l'économie dite classique est un moyen d'essaimer.

Le Mouves est constitué d'autre part par des COPIL (Comité de Pilotage) régionaux. Censés appuyer les actions des responsables locaux salariés, ils sont les relais du Mouves en région : ce sont des adhérents impliqués dans la vie du Mouves, qui partagent leur réseau, participent à l'organisation des événements (choix des thèmes, prise de parole etc.) et relaient le plaidoyer. Le COPIL PACA est particulièrement actif : il est composé de quatre entrepreneurs sociaux, dont deux ont été membres du CA jusqu'aux élections de mai 2020. Pour se coordonner, ils utilisent un groupe WhatsApp où ils se partagent les infos du Mouves et discutent de l'ESS marseillaise. Cependant, la plupart des autres COPIL ne sont pas véritablement actifs : en AURA, la coordinatrice salariée peine à avoir des réponses de ses membres, et cela semble être le cas dans les autres régions. Ce système va faire place à un système d'ambassadeurs régionaux. Cette idée, proposée lors de l'élection de la nouvelle gouvernance 2020, est encore en phase de discussion : *« Ainsi nous proposons de mettre en place un **comité des Régions** rattaché au Conseil d'Administration qui organisera en 2021 dans la lignée des régionales une élection d'un/e **ambassadeur/drice pour chaque Région, qui deviendra porte-parole du Mouves sur son territoire**<sup>53</sup> ».* Le rôle des ambassadeurs régionaux est encore en discussion, mais ce projet ne fait pas l'unanimité : le COPIL PACA semblait assez peu enjoué face à ces modifications statutaires, ne comprenant pas vraiment le rôle de cet ambassadeur régional. De plus, ils craignent une individualisation de la parole : *« Sacha se pose des questions au niveau de la stratégie régionale du Mouves, et a des réticences. [...] Ils ont la crainte que ce soit très vertical, et qu'on perde la notion de convivialité<sup>54</sup> ».* Romain, stagiaire au Mouves partage ces « craintes » :

*« En lisant factuellement leur projet, il y a aucune information sur quels seraient le rôle de cette assemblée. Ce sera là mais on sait pas à quoi ça sert et on sait pas... on sait pas quel sera son pouvoir et quels seront les mécanismes d'interaction entre le conseil d'administration et cette*

---

<sup>52</sup> Journal de terrain, Temps d'échange entre les deux futurs co-présidents et les adhérents sur Zoom, 15 mai.

<sup>53</sup> Eva SADOUD et Jean MOREAU, « Nouvelle gouvernance », p. 7.

<sup>54</sup> Journal de terrain, réunion du COPIL, 14 mai.

*assemblée des régions, donc... ça reste à voir, mais je pense pas non plus que... la nouvelle gouvernance, que Eva et Jean souhaitent donner tous les pouvoirs aux régions<sup>55</sup> ».*

Enfin, les salariés ont une place importante. D'un côté, les coordinateurs en région (un pour deux régions) sont chargés d'organiser les rencontres en région, de faire du réseau, mais aussi de chercher des financements avec l'aide de stagiaires et/ou de services civiques. De l'autre côté, les salariés du siège ont des missions spécifiques (communication, chargé de partenariat *etc.*). L'organisation est relativement descendante du fait notamment de l'isolement des coordinateurs, seuls en poste pour gérer deux régions ; une bonne partie de leur temps est ainsi d'appliquer les directives du siège.

Il existe une grande concurrence entre les organisations s'inscrivant dans l'ESS : ce champ a vécu une multiplication de démarches se positionnant comme alternatives et/ou solidaires. L'ESS est un espace traversé de nombreuses visions du militantisme, d'où de grandes différences entre les organisations, nous pouvons parler d'un espace hétérogène, pour reprendre Rodet<sup>56</sup>, Gérome parlant « *d'émiettement*<sup>57</sup> ». De nombreux propos en entretiens sont ce sens :

*« Dans l'ESS, il y a la vision portée par le Mouves, la vision portée par Ashoka, la vision portée par des réseaux<sup>58</sup> »*

*« En même temps c'est toujours le même truc que l'ESS c'est tellement divers... et puis de l'extérieur les entreprises classiques pensent toujours que c'est des associations<sup>59</sup> »*

*« Le propre de l'ESS c'est l'économie sociale et l'économie solidaire, en fait, qu'on a foutu dans un melting pot où d'ailleurs c'est pour ça que les gens s'entendent pas trop hein. Donc c'est deux valeurs qui sont déjà fondamentalement différentes<sup>60</sup> »*

Pour ces raisons, le Mouves ambitionne de rassembler les acteurs de l'ESS, dont le point d'orgue est la création du collectif en août 2018 Nous Sommes Demain. Ce collectif a pour objectif de rassembler les réseaux d'entreprises engagées (Communauté des entreprises à mission, Start-ups de territoire...) et des ONG (APF France Handicap, Oxfam...) afin d'impulser des engagements sociaux et environnementaux sur quatre thématiques : impact social, impact environnemental, partage des richesses et partage du pouvoir. Selon leur site, il représente en France plus de 3 millions d'emplois<sup>61</sup>. Cette dynamique de rassemblement semble fonctionner,

---

<sup>55</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>56</sup> Diane Rodet, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*

<sup>57</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France », *op. cit.*, p. 79.

<sup>58</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>59</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>60</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>61</sup> « Participez aux #UEED2020 », URL complète en biblio.

comme l'indique Jonathan, ancien président, lors de l'AG du Mouves : « *On a repris toute notre place, et bien ancré et solide. Il faut absolument que le Mouves garde cette place fondamentale au sein de l'ESS. C'est aussi pour ça que NSD est aussi puissant, on a réussi, notamment avec Caroline, à réunir sans cesse, toujours avec ouverture et exigence*<sup>62</sup> ». Le Mouves est en lien avec les différents réseaux au niveau national, moins au niveau local : par exemple, le Mouves dispose de liens forts avec la CRESS PACA, mais beaucoup plus ténus avec la CRESS AURA.

## **Retour historique sur les mobilisations et victoires politiques**

Après ce premier tour d'horizon du fonctionnement du Mouves, intéressons-nous plus précisément au plaidoyer : celui-ci constitue une part importante de l'activité de l'association, et est au cœur de son activité. Les adhérents du Mouves sont nombreux en entretien à expliquer avoir rejoint le Mouves en partie pour ses revendications et son impact politique. Ce plaidoyer consiste à l'écriture de communiqués de presse, à organiser des rencontres et débats, entre adhérents du Mouves, mais aussi avec des personnalités politiques. Les ressources mobilisées dans son action collective sont fondées par le nombre : la légitimité et la représentativité du Mouves s'obtiennent par la quantité d'individus, et en l'occurrence d'entrepreneurs, qui soutiennent le mouvement<sup>63</sup>. Cette légitimité par le nombre se caractérise par la présentation de chiffres représentant le poids du Mouves (nombre de structures, de salariés et chiffre d'affaire<sup>64</sup>).

Ce travail de plaidoyer a notamment permis l'élaboration de la Loi Hamon de 2014, donnant un cadrage juridique à l'ESS. Cette loi une grande étape dans la mobilisation politique du Mouves et est salué par une adhérente, Rosine :

*« Au niveau du plaidoyer du Mouves, vous suivez de loin ?*

*De loin, de très loin (rires). Je suis contente qu'ils existent et qu'ils le fassent ! (rires) Voilà, j'ai vu qu'ils étaient efficaces parce qu'à l'époque ils ont contribué à la Loi Hamon, très bien, voilà. C'est pour ça que je continue à adhérer effectivement. »*

Cette loi est étudiée par Anne Fretel : elle tranche avec la dynamique historique dans le fait associatif qui tend à le cantonner sur certains secteurs ; au contraire, cette loi est inclusive, en faveur de l'économie et de l'emploi. Cependant, elle note que le secteur n'est pensé qu'en termes de développement économique (pourvoyeur d'emploi, insertion par l'activité économique etc.)

---

<sup>62</sup> Journal de terrain, AG du Mouves sur Zoom, 28 mai.

<sup>63</sup> Michel OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2e édition., Montchrestien, Clefs, 1998.

<sup>64</sup> « 850 membres, 26748 emplois, 1565972691 chiffre d'affaire cumulés, 35000 participants en 7 ans », page d'accueil du site Mouves.org

mais pas comme organisation qui peut mobiliser politiquement<sup>65</sup>. Cette loi est considérée comme une victoire pour le Mouves sur son site internet, qui a également réalisé un guide à destination des entrepreneurs<sup>66</sup>.

Le plaidoyer est également réalisé pour les élections présidentielles ; en 2017, ils ont en effet avancé quatre propositions pour l'entrepreneuriat social. En septembre 2017, deux mesures sur les quatre ont été mis en place : l'accélérateur d'innovations sociales et le *Social and Environmental Business Act*. Nous avons eu l'occasion d'observer lors de ce terrain le plaidoyer du Mouves pour les municipales : dix propositions ont été soumises, le Mouves invitant les candidats à s'engager. Des débats dans les grandes villes ont été organisés, et de nombreux candidats se sont engagés : Jean-Luc Moudenc à Toulouse, Michèle Rubirola à Marseille, *etc.* Un grand débat a été organisé à Paris, avec les cinq principaux candidats : malgré la communication expliquant que les candidats seront présents, seul le candidat écologiste David Belliard sera présent. Trois candidats vont s'engager à la suite de ce débat<sup>67</sup>. Ce travail de plaidoyer se retranscrit également par des liens privilégiés avec des politiques locaux. Dans la région PACA, les membres du COPIL et des partenaires du Mouves étaient particulièrement en lien avec l'équipe de campagne de Michèle Rubirola, nouvelle maire de Marseille sur une liste rassemblant la gauche et les écologistes. Le COPIL PACA a des liens privilégiés avec le nouveau maire adjoint chargé du développement économique et de l'ESS :

*Sur la conversation WhatsApp du Copil, Bastien fait passer l'info qu'il y a une rencontre entre Michèle Rubirola et des chefs d'entreprise, en présent de Yannick Jadot, à midi. [...] Rubirola propose de signer une tribune d'entrepreneurs, ils se demandent si le Mouves peut signer.*<sup>68</sup>

Cette tribune ne sera pas signée par le Mouves PACA, mais par certains entrepreneurs sociaux adhérents, dont trois du COPIL. Les adhérents du Mouvement entretiennent des liens forts avec les responsables politiques locaux, ce qui atteste d'une certaine porosité. Enfin, le plus intéressant en termes de lien avec le champ politique est le fait que l'ancien président du Mouves, Christophe Itier, fut Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale. Macroniste de la première heure, il garde des liens avec le Mouves – même si ceux-ci ne sont pas toujours au beau fixe, comme me le confie Romain :

*« Donc on a quand-même, on est quand-même en contact avec le Haut-Commissariat, mais après c'est, il y a quand-même une relation de concurrence entre qui, qui, qui définit le modèle de*

<sup>65</sup> Anne FRETTEL, « De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire », *op. cit.*, p. 39.

<sup>66</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX et COMITE NATIONAL DES ENTREPRISES D'INSERTION, « Ce que la loi ESS change pour vous ».

<sup>67</sup> « Quand l'entrepreneuriat social fait campagne », *makesense*, 2 mars 2020, URL complète en biblio.

<sup>68</sup> Journal de terrain, 15 juin.

*l'économie sociale et solidaire, et qui porte la voix et la définition ouai de l'ESS. Parce que le Haut-Commissariat, enfin le gouvernement, un peu start-up nation et du coup la vision qu'a le gouvernement de l'ESS c'est une vision d'entrepreneuriat, et donc qui est, en opposition à des... à des associations, qui sont pas dans l'entrepreneuriat social, donc c'est concurrent du Mouves. C'est à peu près la même vision que le Mouves a, et du coup il y a une concurrence sur qui définit<sup>69</sup>. »*

Itier n'est pas le seul ancien président du Mouves à être un proche d'Emmanuel Macron : nous pouvons également citer Jean-Marc Borello, directeur du Groupe SOS qui a été un des neuf délégués nationaux d'En Marche! en 2016. Il est un de ses conseillers et a participé à l'élaboration de la loi Hamon de 2014 selon *Le Monde*<sup>70</sup>.

### **Encadré 1 : Christophe Itier, du Mouves au Haut-Commissariat à l'ESS**

La trajectoire de Christophe Itier n'est aucunement due au hasard. C'est grâce à son capital social, acquis dans ses expériences militantes, et associatives, qu'il va devenir Haut-Commissaire en 2017. Travaillant chez Deloitte, Christophe Itier effectue un audit pour l'association La Sauvegarde, avant d'en devenir le directeur. En 2013, il rencontre André Dupon président de La Sauvegarde et dirigeant de Vitamine T (présidée par Pierre de Saintignon). Socialiste depuis les années 90, il n'a pas véritablement d'influence au PS, et devient directeur de campagne de Pierre de Saintignon aux européennes de 2015 ; il démissionne quelques mois plus tard, en pleine campagne<sup>71</sup>. *Mediacités* nous apprend qu'il a participé au rapport coordonné par Hugues Sibille sur les « investissements à impact social », commandé par Benoit Hamon, où il rencontre Jean-Marc Borello. Ces trois hommes partagent la même conviction : il faut amener l'entrepreneuriat dans le monde associatif, adopter une gestion efficace et diversifier ses ressources<sup>72</sup>. Il devient référent En Marche! du 59, la première réunion des marcheurs se déroulant jusque dans les locaux de la Sauvegarde<sup>73</sup>. Lors d'un entretien, nous découvrons que l'élection d'Itier à la présidence du Mouves fait partie d'une stratégie. Ses liens privilégiés avec le premier et le deuxième président du Mouves lui ont permis d'être intronisé : « *Christophe Itier était placé un peu artificiellement... à la présidence du Mouves, parce que ça lui donnait une plateforme, une forme de position nationale qui, le légitimait pour pouvoir ensuite mener sa campagne électorale*<sup>74</sup> ». Le Mouves était une forme de tremplin, un poste afin d'asseoir sa légitimité pour de futures élections et postes nationaux comme elle me l'explique : « *Par contre... que, un an avant, un an et demi... étant parfaitement au courant de ses propres*

<sup>69</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>70</sup> « Jean-Marc Borello, l'atout social d'Emmanuel Macron », *Le Monde.fr*, 17 janvier 2017, URL complète en biblio.

<sup>71</sup> Elsa SABADO, « Christophe Itier, itinéraire d'un traître... fidèle à ses idées », *Mediacités*, 9 mars 2018, URL complète en biblio.

<sup>72</sup> Elsa SABADO, « La Sauvegarde, laboratoire social-libéral de Christophe Itier », *Mediacités*, 16 mars 2018, URL complète en biblio.

<sup>73</sup> Panda BEAR, Harry COVER et MONA, « Le talentueux Monsieur Itier », *La Brique*, 9 juin 2017, URL complète en biblio.

<sup>74</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17

*ambitions, et porté par un certain nombre de mentors, de mentors, mentors hein T O R S [et pas menteurs]<sup>75</sup> ». Il semblerait que des réseaux politiques existent au sein du Mouves, qui ont permis à l'association d'avoir des orientations politiques, mais également de permettre à certains acteurs de l'ESS à accéder à des positions politiques nationales, comme c'est le cas pour Itier.*

## **B. Une implication faible des adhérents**

### **Introduction de la notion de *membre actif*...**

Le Mouves est une association, elle fonctionne en partie sur le bénévolat et l'investissement des adhérents que Lionel Prouteau caractérise à travers plusieurs dimensions<sup>76</sup>. En premier lieu, le bénévolat est une activité volontaire, qui ne permet pas d'obtenir de gratifications (monétaires ou en nature) ; ensuite, cette activité doit être tournée vers autrui, le bénévole ne pouvant être le seul bénéficiaire ; il insiste sur la question de l'espace dans lequel l'activité est réalisée – généralement dans des associations, mais le bénévolat peut également être réalisé dans des structures publiques, voire dans le secteur privé<sup>77</sup>. Les bénévoles, plutôt issus des classes supérieures, disposent ainsi de nombre de compétences et de savoir-faire, ce qui peut aboutir à une « *professionnalisation du bénévolat*<sup>78</sup> » : les associations peuvent voir les bénévoles comme une ressource et investir sur eux, comme l'explique Mathieu Gateau<sup>79</sup>.

Les bénévoles au Mouves ont pour mission d'appuyer les coordinateurs régionaux dans leurs recherches de financement, de partager leur carnet d'adresse, de donner leur avis sur le plaidoyer et les activités du Mouves en région. Le bénévolat, d'autant plus pour des individus salariés ou travaillant dans le champ de l'ESS, est valorisé et normalisé. Cette normalisation passe par l'incitation des entreprises à participer à la vie d'une association : au sein du Mouves, c'est le cas de nombreuses entreprises, en particulier pour celles dont le dirigeant est membre du CA, qui font adhérer de manière automatique leurs salariés (par exemple Simplon.co, La Conciergerie Solidaire, la Nef ou encore Enercoop). Nous pouvons rapporter ces pratiques aux travaux d'Anne

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> Lionel PROUTEAU, « Le bénévolat », in *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck., Louvain-la-Neuve, pp. 151-185.

<sup>77</sup> Lionel PROUTEAU, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, 2018, n° 3, p. 531.

<sup>78</sup> Denis Bernardeau MOREAU et Matthieu HELY, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, 2007, n° 15, n° 2, pp. 9-23, URL complète en biblio.

<sup>79</sup> Matthieu GATEAU, « « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche » », *Sociologies pratiques*, 2007, n° 15, n° 2, pp. 123-134, URL complète en biblio.



Bory sur le bénévolat d'entreprise<sup>80</sup>, qu'elle définit comme « *une forme de mécénat reposant sur la promotion auprès des salariés d'activités associatives, effectuées pendant le temps de travail ou sur le temps libre des salariés, auprès d'associations sélectionnées par l'entreprise*<sup>81</sup> ». Il s'agit pour ces entreprises de créer une culture d'entreprise, de fédérer et de fidéliser les salariés tout en obtenant des déductions fiscales. Offerlé explique d'ailleurs que l'engagement est une forme de prolongement de l'activité du chef d'entreprise, mais également un moyen de tester les compétences d'un futur dirigeant<sup>82</sup>. Cependant, la participation de ces adhérents peut être en demi-teinte, l'engagement n'étant pas une de leurs priorité : la participation est, comme le notent Hély et Moulévrier, « *irrégulière*<sup>83</sup> ».

N'oublions pas également que s'engager permet d'obtenir une certaine reconnaissance, d'accumuler des capitaux sociaux, par le réseau par exemple, mais aussi par le fait de prendre la parole lors d'une conférence, ou encore d'obtenir un prix (c'est le cas d'Emilien par exemple). L'une de ces rétributions peut également être un portrait d'entrepreneur que le Mouves diffuse sur ses réseaux sociaux et son site internet. Ces portraits ont pour objectif de présenter la personne, son parcours, ses engagements et sa structure ; ce portrait mélioratif est un moyen de faire de la publicité pour son activité, mais également de se vendre en tant qu'individu (et participe à l'image de marque).

À l'instar des travaux de John MacCarthy et Mayer Zald sur les « *membres actifs*<sup>84</sup> », nous remarquons que certains adhérents sont beaucoup plus actifs que d'autres et participent à la vie du Mouves : ceux-ci sont peu nombreux. Au Mouves cohabitent des *membres actifs*, qui donnent du temps et s'engagent pleinement dans l'association, et des adhérents qui rejoignent l'association pour les services et/ou car ils adhèrent à la cause. Ces *membres actifs* sont tout d'abord les présidents du Mouves, qui ont notamment le rôle de porte-parole et de représentation de l'association, et qui peuvent également être au CA – mais pas forcément, comme en témoigne Mylène, fraîchement élue au CA mais qui n'a pas le temps de s'impliquer dans les activités du Mouves et suit de manière superficielle les débats, notamment sur le plaidoyer :

**« Si je me trompe pas aujourd'hui vous êtes à présent au CA, comment c'est arrivé ? »**

---

<sup>80</sup> Anne BORY, « Le bénévolat d'entreprise en France », *Travail et emploi*, 27 juin 2013, n° 133, n° 1, pp. 53-62, URL complète en biblio.

<sup>81</sup> *Ibid*, résumé de l'article.

<sup>82</sup> Michel OFFERLE, « Militer en patronat », *op. cit.*, p. 91.

<sup>83</sup> Matthieu HELY et Pascale MOULEVRIER, « « Économie sociale et solidaire » », *op. cit.*

<sup>84</sup> John MAC CARTHY, Mayer ZALD, « Resource Mobilization and Social Movements: a Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 1977, pp 1212-1241.

*Bah en fait, bon malheureusement, pff, j'ai un peu honte parce que j'étais sensée être ambassadrice Rhône-Alpes, Auvergne Rhône-Alpes, c'est [l'ancienne coordinatrice AURA] qui m'avait demandé, mais j'ai pas le temps quoi. Donc j'ai pas du tout aidé : ça c'est mon grand drame parce que j'ai envie de m'impliquer dans le Mouves, [...] [La déléguée générale] m'a appelé pour que je sois au Conseil d'Administration donc j'ai dit que j'étais pas trop dispo en ce moment, et que j'espère pouvoir donner plus de temps à partir de septembre. Voilà j'ai super honte parce que j'ai reçu beaucoup et que pour l'instant j'ai pas donné grand-chose, mais j'ai qu'une envie c'est de pouvoir m'impliquer un peu plus dans le mouvement.<sup>85</sup>. »*

Mylène nous parle de manière ouverte de son manque d'investissement qui lui fait « honte », et plus tard dans l'entretien sa méconnaissance du plaidoyer : « j'ai pas vraiment encore bien compris je vous avouerais. J'ai lu mais sans vraiment bien comprendre<sup>86</sup> ». Malgré son manque d'investissement, Mylène a été proposée, et élue, comme membre du CA. Nous pouvons augurer que ce cas n'est pas un cas exceptionnel, et que d'autres membres du CA ne sont pas des *membres actifs*. De la même façon dans les COPIL, dont Mylène a été membre, les membres ne sont pas forcément disponibles ; en témoigne la coordinatrice AURA, qui est « surprise » que nous ayons eu un entretien avec Mylène, car elle ne répond que très rarement à ses mails, comme bon nombre des membres du COPIL AURA. Avoir un mandat ou une représentation n'est pas synonyme d'être un *membre actif*.

Le plaidoyer est conçu par une minorité d'adhérents du Mouves, les *membres actifs*. Les adhérents sont consultés plutôt lors d'événements comme les AG ou lors de discussions avec le coordinateur régional. Romain m'explique le processus de fabrication du plaidoyer de Nous Sommes Demain, collectif initié et supporté essentiellement par le Mouves : « les mesures, sont en premier rédigées et réfléchies par un petit groupe, et ensuite elles sont proposées au collectif, et là elles sont un peu modifiées<sup>87</sup> ». Il s'agit d'un petit groupe, les entrepreneurs n'étant pas forcément impliqués dans ce travail d'élaboration du plaidoyer :

*« Les entrepreneurs sont pas associés en tant qu'entrepreneurs. Bah en gros, l'année dernière, il y a eu beaucoup Eva Sadoun, Jean Moreau, et un petit groupe d'entrepreneurs, mais c'était pas de par leur qualité d'entrepreneurs qu'ils étaient mobilisés, mais c'était plus parce que eux ils sont proches du Mouves, et que c'est des sujets qu'ils aiment bien et qu'ils avaient envie de travailler dessus<sup>88</sup>. »*

Fait intéressant à noter, en 2019 Eva Sadoun et Jean Moreau n'étaient pas co-présidents du Mouves, ni membres du CA, et n'avaient pas, semble-t-il, de mandats pour cette position. Cet engagement dans l'élaboration du plaidoyer est individuel. Les adhérents du Mouves sont en quelque sorte en position de recevoir le plaidoyer, et ne suivent pas le plaidoyer ni les activités de

---

<sup>85</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>88</sup> *Ibid.*

l'association : cela se ressent en entretien par un manque de connaissance, voire par une incompréhension de ce dont nous parlions. Par exemple, avec Adrien :

**« Est-ce que tu suis les activités de plaidoyer du Mouves ? Les municipales, ou le collectif Nous Sommes Demain.**

*Euh... non.*

**Est-ce que tu vois de quoi je parle ?**

*Pas du tout<sup>89</sup>. »*

Ou encore avec Rosine :

*« Donc encore une fois, Nous Sommes Demain c'est super intéressant mais moi je vais continuer à faire mon travail de fourmi dans mon coin. [...]*

**Vous avez suivi la nouvelle gouvernance proposée par Eva Sadoun et Jean Moreau ?**

*(silence) Non, comme je disais, le Mouves, il y a ce qui se fait sur Lyon et puis voilà je garde mon adhésion parce que parce que parce que cette action de plaidoyer à l'époque sur la Loi Hamon<sup>90</sup>. »*

Face à cette situation de manque d'implication sur le plaidoyer, les *membres actifs* semblent assez décontenancés et regrettent le manque d'intérêt des adhérents. Pour que le plaidoyer fonctionne, il est nécessaire qu'un certain nombre d'adhérents s'en saisissent, le diffusent dans leur cercle, et fassent écho ; le Mouves appuyant sa légitimité sur le nombre<sup>91</sup>, il est nécessaire que les adhérents soient au courant. Ce manque d'implication est tantôt critiqué :

**« Pour toi, les adhérents du Mouves sont bien informés du plaidoyer du Mouves, des Universités d'été ? Est-ce que tu as l'impression que l'information et le plaidoyer circule bien ?**

*Alors, nan mais... (soupire) Alors oui et non ça dépend parce qu'il y a un certain nombre de choses qui sont envoyés, enfin quand on envoie des mails, on a pas un taux d'ouverture de 100%, donc... bon, c'est facile après de dire, de dire "oui j'suis pas au courant de rien" mais quand t'ouvres pas tes mails c'est normal que tu sois pas au courant (rires)<sup>92</sup>. »*

Tantôt moqué :

*J'arrive à la réu à 16h05, il n'y a que Caroline Neyron et les 2 futurs co-présidents, aucun adhérent n'est présent, c'est vraiment très dommage. On me demande si je viens avec des adhérent-e-s de PACA, je réponds que non et que c'est pour mon travail de mémoire :*

- *« Je suis là parce que je fais une recherche sur la mobilisation des adhérents*
- *Jean Moreau : c'est bien là t'as bon exemple de mobilisation des adhérents (rire des 3 autres)<sup>93</sup>. »*

Or, ce manque d'investissement des adhérents semble être relativement partagé par les structures de l'ESS : les *membres actifs* regrettent le manque d'engagement des adhérents. Rodet note par ailleurs que *« peu nombreux, les fondateurs ne peuvent soutenir seuls la dimension*

---

<sup>89</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

<sup>90</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>91</sup> Michel OFFERLE, *Sociologie des groupes d'intérêt, op. cit.*

<sup>92</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>93</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 24 avril.

*politique de l'initiative*<sup>94</sup> ». Cette tension peut s'expliquer en partie par le nombre important de structures de l'ESS, partenaires et concurrentes du Mouves. Les enquêtés expliquent que la faiblesse de leur présence et implication dans les activités du Mouves est due à une sur-sollicitation des structures de l'ESS. Emilien trouve que « *ça prend une énergie folle* » et que « *ça a aussi un côté épuisant*<sup>95</sup> », Rosine parlant d'une « *surenchère d'événements*<sup>96</sup> ».

### **... qui portent le plaidoyer**

Le Mouves se rassemble autours de deux activités principales, à savoir le plaidoyer et le réseau – celui-ci englobe la mise en relation, mais aussi l'accès à des services (comme des formations). Le réseau est une dimension très importante pour certains adhérents, comme Philippine sur les webinaires organisés par le Mouves durant le confinement : « *ça te permet aussi de rencontrer des gens, et ça te permet aussi de faire du réseau, comme ça j'ai eu des contacts supers intéressants grâce à ça*<sup>97</sup> ». Le réseau peut être jusqu'à un des moteurs de l'adhésion au Mouves, comme pour Cédric qui a adhéré au lancement de son activité :

*« [J'ai adhéré] Pour faire du réseau, rencontrer les gens et soutenir un mouvement que je trouve intéressant. Sans forcément faire appel aux prestations, je sais pas exactement ce que ça comprend, mais d'accompagnement, etc. »*<sup>98</sup>

Le réseau constitue l'un des arguments de l'engagement au Mouves, qui fonde sa légitimité sur le nombre de structures adhérentes. Néanmoins, pour certains adhérents, le réseau n'est pas assez important, le gain n'étant pas suffisant pour expliquer l'adhésion. Boris, par exemple, explique qu'il n'a pas renouvelé son adhésion du fait de ce manque de réseau : « *c'est vraiment cette notion d'échange, que... et je pense que dans le réseau de l'ESS, il y a que au Mouves où je l'ai pas eu*<sup>99</sup> ». De même que Rosine qui dit que « *il est un peu court l'aspect réseau...*<sup>100</sup> ». Pour cette raison, ces adhérents préfèrent se tourner vers d'autres structures, qui disposent d'un réseau plus étoffé, comme le MEDEF ou la CRESS. Le plaidoyer semble ainsi être un élément important dans l'adhésion de certains adhérents. Nous pouvons imaginer que le plaidoyer permet de se différencier des autres structures, que ce soit par son existence, de

---

<sup>94</sup> Diane RODET, « Engagements militants, professionnalisés ou distanciés », *op. cit.*

<sup>95</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>96</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>97</sup> Philippine – sympathisante, n'a jamais été adhérente – 1h21

<sup>98</sup> Cédric – adhérent (non entrepreneur social) – 1h32

<sup>99</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>100</sup> Rosine – adhérente – 1h40

nombreuses structures n'en réalisant peu ou pas, ou par son positionnement politique (certains adhérents m'expliquent être au MEDEF malgré leurs profondes divergences politiques).

Les ressources limitées du Mouves, que ce soit financièrement ou en temps de travail, ne permettent pas de poursuivre ces deux axes simultanément. En effet, le Mouves disposant d'une dizaine de salariés et autant de stagiaires et/ou services civiques, cette faible masse salariale ne permet pas d'organiser des événements et de faire du plaidoyer. Il advient par ce manque de ressources que le plaidoyer est réalisé essentiellement par la direction parisienne. Une priorisation doit être réalisée, afin d'organiser les activités du Mouves ; cette tension entre les deux axes n'est pas récente, comme le note Serena :

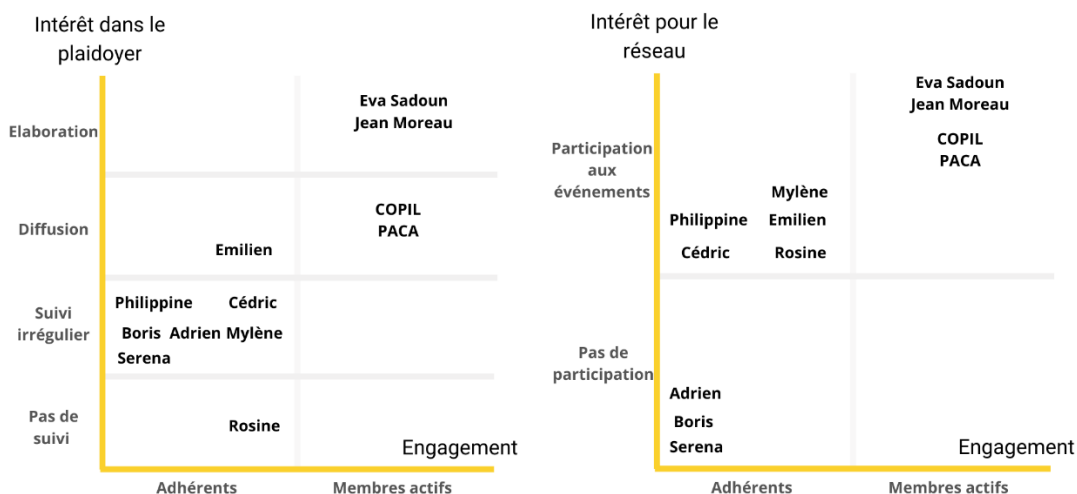
**« Pour vous le Mouves ça ressemble à ce que vous aviez imaginé ? Sur le projet politique, sur la structure ?**

*[...] Il y a eu beaucoup de discussions au moment de la fondation du Mouves pour savoir si ça devait vraiment qu'un outil de plaidoyer ou si ça devait être aussi une structure qui amène des services à ses adhérents, comme le ferait un peu une structure de syndicats professionnels par exemple, qui développe des formations, qui développe... éventuellement des outils de gestion, des choses en pédagogie pour ses adhérents, et on avait jamais réussi à trancher ça. Moi j'ai pas d'avis particulier, j pense qu'en plus une organisation elle peut avoir plusieurs vocations qui se succèdent, et qui vont lui permettre de se renouveler<sup>101</sup>. »*

Dès la création du Mouves se posent la question du plaidoyer et du réseau, et de leurs places à leur accorder. Nous constatons que les adhérents les plus investis dans le plaidoyer, que ce soit dans son élaboration ou sa diffusion, sont plutôt des *membres actifs*. Ces différences de priorité peuvent se représenter graphiquement, en reprenant la distinction entre adhérents et *membres actifs*, pour souligner les rapports avec le plaidoyer et le réseau. L'intérêt pour le plaidoyer est divisé en quatre parts : pas de suivi des activités de plaidoyer ; suivi irrégulier (lecture irrégulière des newsletters) ; diffusion de ce plaidoyer (partages sur LinkedIn, rencontres avec des politiques locaux pour aborder les actualités du Mouves) ; et enfin, élaboration du plaidoyer. Nous remarquons une nette distinction entre les adhérents qui ne suivent pas ou peu le plaidoyer, et les membres actifs qui sont beaucoup plus intéressés. Nous n'observons pas de corrélation aussi significative entre engagement et intérêt pour le réseau.

---

<sup>101</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17



Les *membres actifs* donnent plus de temps au Mouves et n'ont pas forcément besoin du Mouves pour constituer du réseau, puisque déjà très intégrés dans le champ de l'ESS. Jean Moreau est co-président du Mouves, co-fondateur de Phénix, co-président de Tech For Good France, mentor au Réseau Entreprendre, accompagnateur stratégique de projets à impact chez Antropia Essec et 50 Partners Impact, membre du *think tank tech* « Le Galion » et élu administrateur de BCorp<sup>102</sup>. Jean Moreau est ce qu'Héran appelle un multi-adhérent<sup>103</sup>.

Il semblerait que le plaidoyer soit l'activité plébiscitée par les *membres actifs*, au contraire des adhérents qui se concentrent sur le réseau, et pour qui le plaidoyer est un plus. Des différences de perception peuvent apparaître entre eux, ce décalage pouvant être source de conflits. Dans l'ESS étudiée par Rodet, les *membres actifs* investissent la dimension politique et pointent fréquemment des problèmes sur la visée que devrait comporter leur militantisme, tandis que pour les adhérents, l'activité économique prime<sup>104</sup>. Rodet note toutefois que « *le ressentiment peut également aller en sens inverse. Les adhérents déplorent parfois l'injonction au militantisme que font peser sur eux les membres actifs*<sup>105</sup> ». Ces critiques semblent exister également au Mouves où les adhérents sont parfois relativement critiques face au plaidoyer, considérant qu'il n'est pas utile, divise voire dessert l'association. Mylène, membre du CA, préfère « *se positionner dans le positif [...] plutôt qu'aller taper sur des confrères*<sup>106</sup> » et considère que se positionner en une alternative au MEDEF est « *un peu trop extrémiste, et qu'on devrait être plus consensuel d'un*

<sup>102</sup> Eva SADOUN et Jean MOREAU, « Nouvelle gouvernance », *op. cit.*, p. 9.

<sup>103</sup> François HERAN, « Au cours du réseau associatif : les multi-adhérents », *Economie et statistique*, 1988, n° 208, pp. 33-44.

<sup>104</sup> Diane RODET, « Engagements militants, professionnalisés ou distanciés », *op. cit.*

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

*point de vue politique*<sup>107</sup> ». Selon Rodet, une majorité des adhérents de structures de l'ESS rejoignent ces structures pour les activités proposées (accès à des produits bio par exemple ; dans notre cas, il s'agit du réseau), les objectifs de changement social étant « *secondaires*<sup>108</sup> ».

Une seconde critique semble émerger : celle d'une direction parisienne, avec en creux le fait que le Mouves n'est pas suffisamment implanté dans les territoires. Ces critiques sont revenues quasiment à chaque entretien : « *ce que je reprocherai à la limite un peu à ça, c'est que c'est très parisien, bobo [...] parfois ils sont pas trop dans la réalité*<sup>109</sup> », « *l'équipe peut-être un peu trop parisienne à mon goût*<sup>110</sup> » ou encore « *il semble que le Mouves soit un peu déconnecté de ses territoires régionaux, donc il y a un certain nombre d'adhérents qui sont venus vers moi comme ils ont dû aller vers d'autres fondateurs du Mouves pour les solliciter*<sup>111</sup> ». Cette vision « *parisienne* » est néanmoins connue par les salariés du Mouves, comme me l'explique Romain : « *c'est une tension qui est assez présente, territoires Paris, et on en a conscience, tout le monde au siège en a conscience*<sup>112</sup> ». Pour résoudre ce problème, les dirigeants du Mouves essaient d'intégrer des adhérents des territoires au CA – c'est le cas de Mylène :

*« Et après au niveau national ils sont venus me chercher parce que ils ont dû j'imagine regarder dans les ambassadeurs régionaux, essayer de trouver, ils veulent essayer de décentraliser, fin c'est ce que j'en - je me trompe peut-être mais je pense que c'est ça - ils veulent essayer de décentraliser et pas avoir que des parisiens. Ils veulent aussi avoir des gens qui travaillent sur le sujet des territoires et de la ruralité, essayer d'avoir des femmes, et du coup je coche un peu toutes les cases et donc c'est ce qu'on appelle la discrimination positive (rires)*<sup>113</sup> »

Il semblerait que l'élection de Mylène au CA soit une stratégie d'inclusion d'acteurs étiquetés « du territoire », afin de pacifier les relations dans l'association. Les adhérents du Mouves, qu'ils soient ou non *membres actifs*, semblent avoir connaissance des différences de perception au sein du Mouves. Ces différences de perception, créant un fossé entre les adhérents, engendrent certains conflits et critiques sur l'action du Mouves.

---

<sup>107</sup> *Ibid.*

<sup>108</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*

<sup>109</sup> Philippine – sympathisante, n'a jamais été adhérente – 1h21

<sup>110</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>111</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17

<sup>112</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>113</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

## II. DES REPRÉSENTATIONS DIFFÉRENCIÉES DE L'ESS À LA SOURCE DE DÉSACCORDS POLITIQUES

### A. Des représentations différenciées de l'ESS

#### Des adhérents avec des profils politiques hétérogènes... et des degrés de politisation divers

Ce présent mémoire est issu d'un premier étonnement concernant l'hétérogénéité politique des membres adhérents du Mouves : nous constatons des individus très politisés, voire militants dans des organisations politiques de différents partis et organisations. Au cours de notre terrain, nous avons pu constater la grande hétérogénéité des membres qui se constatent via leurs positions différentes, les termes qu'ils utilisent ou encore ce qu'ils souhaitent mettre en valeur. Cette vision est également partagée avec nos enquêtés, comme Rosine « *Après je pense que... il y a la diversité des entrepreneurs impliqués... se retrouve dans une diversité de positions politiques effectivement*<sup>114</sup> ». Boris va même jusqu'à parler d'« *agrégat de personnes*<sup>115</sup> » pour parler du Mouves. La question de l'appartenance politique fut posée à tous les entrepreneurs sociaux avec qui nous avons eu un entretien (sauf une, qui semble proche du centrisme néanmoins). Une seule enquêtée, Serena, n'a pas souhaité répondre à cette question : « *j'vais faire une réponse qui va sans doute pas trop vous satisfaire, c'est que... moi je me... je refuse, ça ne m'intéresse pas, de situer les choses sur une réglette gauche-droite*<sup>116</sup> ». Elle explique qu'elle ne considère plus l'axe gauche droite comme pertinent, et que les oppositions liées à cet axe ne sont plus actuelles.

---

<sup>114</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>115</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>116</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17



Comme le montre le tableau ci-joint, sur huit enquêtés, trois se positionnent comme d'extrême gauche (France Insoumise, PCF, Génération.s), et trois qui se positionnent comme du « centre ». Cependant cette notion est relativement floue et peu délimitée politiquement, car elle rassemble en l'occurrence des sympathisants d'Emmanuel Macron et d'autres plus critiques à son égard qui vont se positionner comme étant du centre ou du centre gauche. Prenons le cas de Mylène : ses parents sont de droite et elle se revendique également comme telle, jusqu'à être « séduite par Emmanuel Macron<sup>117</sup> », ce qui l'amène à se positionner

Personnes (anonymisés)	Où se situe-t-il politiquement ?
Adrien	Extrême gauche (FI, PCF)
Rosine	Centre
Mylène	Droite puis LREM / Centre gauche
Boris	Centre gauche
Emilien	Génération.s Ecolo
Serena	Refuse de se situer
Cédric	Ecolo Insoumis
Philippine	?

comme de centre gauche. Membre de la CPME, elle prend la défense des commerçants et des chefs d'entreprise qui gagnent parfois moins que leurs salariés. Les positionnements politiques et les trajectoires des adhérents sont pluriels.

Bien qu'il existe une certaine hétérogénéité dans le positionnement politique des adhérents, un consensus net s'est créé lors des entretiens : celui de l'absence totale d'adhérents se positionnant comme d'extrême droite. Nous demandions aux enquêtés, selon eux, où se situaient les adhérents du Mouves sur un axe gauche-droite. Cette question amenait systématiquement à répondre qu'il n'y a pas d'adhérents d'extrême droite. Rosine est catégorique : « *Bon il y a pas d'extrême droite mais après il y a de tout, pour moi...*<sup>118</sup> », Emilien partage cette idée, en étant plus mesuré « *je pense pas qu'il y ait beaucoup de gens de l'extrême droite*<sup>119</sup> », Adrien également « *après c'est un mouvement d'entrepreneurs sociaux, j'ai du mal à voir des entrepreneurs sociaux très à droite. Du coup, moi les entrepreneurs sociaux que j'ai côtoyé, les plus à droite s'arrêtaient à En Marche! et s'arrêtaient jusqu'au plus extrême à gauche*<sup>120</sup> ». Cependant, nous devons noter qu'il existe des entrepreneurs d'extrême droite, comme le montre Ciccotelli qui a réalisé un entretien avec un chef d'entreprise candidat FN. L'engagement politique patronal est selon l'auteur d'une rentabilité incertaine, l'engagement pouvant nuire au développement de l'entreprise<sup>121</sup>. Nous pourrions imaginer que, même s'il existait des entrepreneurs sociaux

<sup>117</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

<sup>118</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>119</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>120</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

<sup>121</sup> Mickaël CICCOTELLI, « *Quand vous avez votre tête sur une affiche...* », in *Patrons en France*, La Découverte, pp. 503-515, URL complète en biblio.

d'extrême droite (FN, Debout la France *etc.*), ceux-ci ne publiciseraient pas leurs engagements politiques partisans. Nous ne pouvons pas affirmer qu'il n'existe pas d'adhérents de ce bord politique, malgré le consensus des réponses d'enquêtés.

Outre la pluralité de positionnement politiques, les adhérents du Mouves ont des degrés de politisation divers. Lors de nos entretiens, il n'y a qu'un entrepreneur social qui me dit avoir eu un engagement militant au sein d'un parti politique :

**« Politiquement tu te situes où sur un axe gauche-droite ?**

*Plutôt à gauche. Même, même très à gauche. Moi pendant ma jeunesse je me définissais plutôt du centre : une manière assez commode d'éviter de me poser trop de questions. [...] Je me retrouve très très à gauche. Pour synthétiser la chose, disons que j'ai été très soulagé que Benoit Hamon et Yannick Jadot fusionnent pour les présidentielles, parce que j'étais bien embêté de choisir entre les deux. J'ai même fait campagne pour Benoit Hamon, pour la première fois de ma vie, je me suis retrouvé pour la première fois de ma vie à distribuer des tracts parce que, parce que c'était la première fois que j'avais envie de voter pour quelqu'un<sup>122</sup>. »*

En dehors d'Emilien, aucun autre enquêté ne m'a confié faire partie d'un parti politique, alors qu'ils sont nombreux à me confirmer être dans d'autres associations ou dans des syndicats patronaux (MEDEF ou CPME). Malgré leur adhésion au Mouves, il s'avère que les adhérents ne disposent pas forcément d'une connaissance fine des partis politiques et du champ politique. Adrien m'explique ainsi qu'il se positionne à l'extrême gauche car « *maintenant on est tellement à droite que plus ça tire à gauche, mieux, sans être d'accord à 100% avec l'extrême gauche*<sup>123</sup> ».

Bien que le Mouves réalise du plaidoyer politique de manière régulière et affirmée, les enquêtés ne semblent pas me décrire des moments formels ou informels de discussions sur des sujets politiques. Pourtant, Hamidi montre que la politisation a lieu lors de moments informels et en dehors de la routine de l'association, comme lors de discussions<sup>124</sup>. Ce sont donc les relations interpersonnelles, nouées dans l'association, qui sont des facteurs de politisation. Cependant, elle analyse qu'il existe un « *effet de ciseaux* », les responsables associatifs tenant des propos plus politisés « *à ceux qu'ils estiment les plus à même de les entendre*<sup>125</sup> » ; dans le même temps, les adhérents reçoivent ces propos en fonction de leur politisation (et notamment de leur socialisation primaire), ce qui pourrait expliquer le manque de discussions politiques entre les membres du Mouves. Ceux qui ont des discussions politiques sont plutôt ceux qui sont allés à des événements

---

<sup>122</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>123</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

<sup>124</sup> Camille HAMIDI, « Associations, politisation et action publique », *op. cit.*

<sup>125</sup> *Ibid.*

qui ont une part de plaider, comme Emilien qui a pu avoir des discussions « *poussées* » lors des Universités d'été de l'économie de demain en 2019 : « *et je me souviens notamment, de l'apéro à Montreuil, où là on avait une heure où on avait pu discuter les uns avec les autres et c'était très chouette et pour cela il faut du temps*<sup>126</sup> ». Rosine, qui a longtemps été au MEDEF, explique que le Mouves ou même l'ESS n'intéressent pas vraiment les entrepreneurs de l'économie « classique » :

*« En tout cas quand je présente ma société... je, et en fait, ouai, par exemple à la commission "Servir" à chaque fois je vais expliquer effectivement que... j'avais inscrit mon entreprise dans le champ de l'ESS mais personne vient me voir après. (rises) Je présente toujours ma société en disant qu'elle est inscrite dans le champ de l'économie sociale et solidaire mais j'ai très très très rarement de l'intérêt là-dessus. En tout cas de la part d'autres entrepreneurs*<sup>127</sup>. »

Il semblerait que l'adhésion au Mouves entraîne des « *transformations limitées*<sup>128</sup> » dans le positionnement et les compétences politiques des adhérents. En outre, les acteurs peuvent développer une représentation critique de la politique, et en particulier de ses représentants, ce qui peut conduire au retrait des acteurs de l'espace public. Nina Eliasoph démontre que les associations peuvent être des lieux d'évitement du politique<sup>129</sup> et parle d'« *évaporation de l'esprit public* », les acteurs se concentrant sur ce qui leur paraît atteignable. La pratique associative pourrait dégoûter de la politique (corruption par exemple), ou produire l'idée que les acteurs ne sont pas assez importants pour agir à un niveau politique. Les associations constituent un espace de socialisation ainsi que de politisation pour les individus, mais selon Nonna Mayer cet engagement produit des « *effets limités*<sup>130</sup> » sur les valeurs civiques, mesurés par l'attachement au vote et aux partis politiques. Cependant, comme le note Hamidi<sup>131</sup>, l'engagement associatif a des conséquences sur le degré de politisation, notamment l'intérêt pour la politique et le positionnement sur l'échelle gauche-droite. La compétence politique ne semble pas impactée.

### **Axes de clivages : la vision du marché et l'identification d'un adversaire**

Cette hétérogénéité politique des adhérents se caractérise par des différences de vision politique, et notamment dans les représentations économiques. Ces différences de vision sont révélatrices de la division du Mouves, et plus généralement du champ de l'ESS. Celle-ci, et plus

---

<sup>126</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>127</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>128</sup> Camille HAMIDI, « Associations, politisation et action publique », *op. cit.*

<sup>129</sup> Nina ELIASOPH et Camille HAMIDI, *L'évitement du politique*, *op. cit.*

<sup>130</sup> Nonna MAYER, « Les conséquences politiques du "capital social" », *op. cit.*

<sup>131</sup> Camille HAMIDI, « Associations, politisation et action publique », *op. cit.*

particulièrement les partisans de l'économie sociale, ont pour ambition de prouver qu'il existe une alternative à l'économie classique. Dans le même temps, ces pratiques alternatives peuvent permettre de légitimer l'économie classique et le marché, comme le note Hély<sup>132</sup>.

La première représentation économique que nous avons pu observer au sein du Mouves est celle d'utiliser l'ESS comme une alternative au marché. Les activités des structures de l'ESS permettent notamment de produire des biens et services en respectant l'environnement ainsi que les êtres humains, et ce dans tous les domaines (l'alimentation, la mode, les conciergeries...). Les entrepreneurs sociaux s'inscrivant dans cette représentation économique sont, selon Rodet, le fruit des prolongements d'engagements précédents. Les *membres actifs* de ces organisations affirment le côté politique de leur structure<sup>133</sup>. En effet, l'engagement de ces membres permet de réactualiser les dispositions à la contestation et à la mobilisation qu'ils ont préalablement acquises<sup>134</sup>. Cette économie d'alternative repose sur des valeurs de démocratie et de solidarité, et converge selon Hély « avec le projet émancipateur du mouvement ouvrier et syndical<sup>135</sup> ». Romain, stagiaire au Mouves, définit ce positionnement ainsi :

*« Parce que eux, ce qu'ils voient le plus, c'est résoudre un problème social ou écologique et que c'est pas du tout les mécanismes, et que ces problèmes-là, ont été créé par les mécanismes du marché, et que du coup le marché, et le système capitaliste ne permet pas, enfin créer des problèmes, qu'il faut dépasser et du coup que c'est la gauche c'est la gauche qui porte le mieux leurs valeurs. »*

Selon lui, les adhérents qui se positionnent ainsi sont plutôt situés à gauche ; il me parle plus tard dans l'entretien des liens avec Benoit Hamon, qui a été secrétaire d'État à l'ESS et candidat aux présidentielles. Nous avons pu interviewer trois adhérents qui se situent dans ce positionnement, à savoir Emilien, Cédric et Adrien. Cédric considère ainsi que le Mouves milite pour faire en sorte « que le développement économique ne laisse personne sur le bord de la route<sup>136</sup> », tout en faisant attention à la dimension écologique. Adrien se décrit comme un « ancien indigné du canapé devenu entrepreneur engagé<sup>137</sup> » : son entreprise sociale propose de rassembler sur un même site de vente des marques de mode engagées (en faisant attention à ne pas tomber dans le piège du greenwashing). Il me dit se « battre [pour] un monde plus

---

<sup>132</sup> Matthieu HELY, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, 2017, N° 163, n° 3, pp. 543-556, p. 546, URL complète en biblio.

<sup>133</sup> Diane RODET, « Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 209-228, doi:10.7202/1027214ar.

<sup>134</sup> *Ibid.*

<sup>135</sup> Matthieu HELY, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » », *op. cit.*

<sup>136</sup> Cédric – adhérent (non entrepreneur social) – 1h32

<sup>137</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

*transparent, donc donner le maximum d'information au consommateur pour qu'il puisse faire son choix*<sup>138</sup> ». Pour Emilien, sa vision de l'ESS comme alternative au marché se dessine par ses critiques. Il dénonce en entretien « *les grosses entités pas vertueuses par nature*<sup>139</sup> » qui deviennent sociales ou écologiques pour obtenir de nouvelles parts de marché. Il craint « *qu'il arrive à l'ESS ce qu'il est arrivé à la BIO*<sup>140</sup> ». Il s'oppose donc à une vision de l'ESS comme étant une réparation du capitalisme (que nous allons étudier plus précisément plus tard).

Ces positions sont toutefois critiquées par un certain nombre d'adhérents au sein de Mouves. Ceux-ci considèrent qu'il s'agit d'une forme d'« *idéisme*<sup>141</sup> », comme Rosine : « *bah il y a des gens qui n'adhèrent pas parce qu'ils n'ont pas compris que le... Mouves est réaliste et qu'ils peuvent contribuer à ce réalisme et je trouve que la masse des idéistes est trop... trop grosse*<sup>142</sup> ». Rosine oppose ainsi idéisme, qui est vue négativement et comme un manque de maturité, et réalisme, c'est-à-dire considérer le marché comme n'étant pas problématique par essence. Serena va jusqu'à parler de « *sectaire*<sup>143</sup> » pour ce pan de l'ESS.

La seconde représentation économique que nous pouvons déceler au Mouves est celle de voir l'ESS comme un moyen de réparer les défaillances du marché, mais ne se posant comme une alternative à celui-ci. Pour Romain, « *ils s'inscrivent dans le cadre du marché... malgré ses défaillances*<sup>144</sup> », considérant que « *le capitalisme n'est pas un problème majeur*<sup>145</sup> ». Les entrepreneurs sociaux qui s'inscrivent dans cette adhésion au marché n'ont pas de problème avec la concurrence, mais souhaitent réguler les échanges ; ils souhaitent « *corriger ce qui est perçu comme des imperfections*<sup>146</sup> » du marché. Boris se situe dans ce positionnement : il considère notamment qu'il ne faut pas « *se tromper de combat [...] le non-économique contre l'économique*<sup>147</sup> » et que « *au départ l'ESS, c'est une notion d'abord de gouvernance et ensuite de valeurs*<sup>148</sup> ». Pour Boris, l'ESS ne doit pas être une alternative au marché, elle se caractérise non par l'économique mais leur fonctionnement. Philippine partage ce positionnement : sur le

---

<sup>138</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

<sup>139</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>140</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>141</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>142</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>143</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17

<sup>144</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>145</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>146</sup> Diane RODET, « Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *op. cit.*

<sup>147</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>148</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

déconfinement et le « monde d'après », elle considère qu'il faut revenir au système d'avant la crise sanitaire, puis le faire « évoluer<sup>149</sup> ». Elle m'explique aussi que l'utopie proposée par les acteurs de l'ESS ne la « fait pas rêver [...] Alors oui on baisse la consommation, on baisse machin, mais ouai, ma vie c'est du plaisir quand-même quoi, c'est pas que des contraintes donc<sup>150</sup> ». Biocoop, dont le président est au CA du Mouves, s'inscrit également dans ce positionnement. Le projet de société se concrétise par la sensibilisation mais aussi dans les modes de gestion (priorité à certains produits, charte...). En 2002 l'association devient une SA, et selon Guilhem Anzalone, Biocoop devient de moins en moins militant, en reprenant les principes de la grande distribution<sup>151</sup>. Les adhérents qui s'inscrivent dans ce rapport au marché sont, selon Romain, plutôt à « droite pour des sujets... de, de vision sociale du monde, et aussi peut-être une vision économique du marché, avec un rapport au marché qui est plus libéral<sup>152</sup> », voire viennent du milieu catholique.

Quand il étudie le Mouves, et notamment l'émergence du concept d'entrepreneurs sociaux, Clément Gérôme aborde une notion intéressante : celle d'un fonctionnement avec un discours « sans adversaire ». Reprenant les travaux de Philippe Juhem<sup>153</sup>, il explicite ainsi que les jeunes diplômés, acculturés aux écoles de commerce, se sentent à l'aise dans le milieu de l'ESS, notamment parce que les critiques formulées contre le capitalisme et son fonctionnement sont des critiques « consensuelles », qui s'inscrivent dans des « discours sans adversaires » à l'image des discours humanitaires<sup>154</sup>. En effet, Juhem étudie l'argumentation de l'humanitaire, et pourquoi le discours est repris : il observe qu'il est très complexe de se prononcer contre le discours humanitaire, ce qui est fait par peu ou pas d'acteurs politiques. Ainsi pour l'auteur, s'il n'y a pas de discours critique contre l'humanitaire, c'est en premier lieu car l'humanitaire ne représente pas un danger pour les acteurs institutionnels<sup>155</sup>. C'est sur la comparaison avec le MEDEF, et plus précisément son discours de distinction et de rejet, que nous observons les discours promouvant l'unité. En témoignent nos enquêtés Boris et Mylène, tous deux déçus, et irrités par les propos de la co-présidente Eva Sadoun, et du positionnement de la nouvelle

---

<sup>149</sup> Philippine – sympathisante, n'a jamais été adhérente – 1h21

<sup>150</sup> Philippine – sympathisante, n'a jamais été adhérente – 1h21

<sup>151</sup> Guilhem ANZALONE, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 189-208, doi:10.7202/1027213ar.

<sup>152</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>153</sup> Philippe JUHEM, « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots. Les langages du politique*, 2001, vol. 65, n° 1, pp. 9-27, doi:10.3406/mots.2001.2484.

<sup>154</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France », *op. cit.*, p. 80.

<sup>155</sup> Philippe JUHEM, « La légitimation de la cause humanitaire », *op. cit.*, p. 25.

gouvernance qui souhaite devenir « *une alternative sociale et écologique au MEDEF*<sup>156</sup> ». Boris affirme ainsi :

*« Je pense que le... partir sur une guerre l'ESS contre l'économie du Medef, comme le MEDEF contre la CPME, ou les salariés contre les patrons, moi je pense que c'est pas très intelligent. Je pense qu'il faudrait mieux qu'il y ait des vraies synergies entre... chaque action, entre les gens de valeur soit dit en passant. [...] Je pense que si elle avait tenu le même discours sans parler du MEDEF, en donnant les moyens de fédérer les entreprises comme j'ai dit voilà, le monde de l'ESS parce que je suis ESUS : on a une force de frappe qui est phénoménale. Et je pense qu'on a pas besoin de se créer un enne-, un ennemi. Je pense que le Mouves, de par son positionnement, déjà normalement devrait être le pendant du MEDEF sans le dire, en fait. Et il ne le sera que par ses actions et pas par ? et ça j'en suis intimement persuadé, en fait. [...] On parlait toute à l'heure du MEDEF, sur les propos de, de Eva où je me dis "putain c'est quand-même con, ça part mal, parce que si juste elle avait dit la même chose, sans rien citer, sans faire de clivages... on est sur quelque chose qui rassemble en fait<sup>157</sup> !" »*

Nous pouvons remarquer que Boris utilise un champ lexical guerrier : « *une guerre* », « *force de frappe* », ou encore « *ennemi* ». Il nous explique ainsi qu'il est d'accord avec le plaidoyer, mais qu'il s'oppose à la création d'un clivage, à la mise en forme d'une opposition. Mylène, membre du CA, regrette également ce positionnement qu'elle qualifie de « *mode de communication anti-MEDEF* » qui consiste à « *aller taper sur des confrères*<sup>158</sup> ». À l'inverse, de nombreux enquêtés sont partisans de ces discours qui identifient un adversaire, et ce pour plusieurs raisons. La première est que le MEDEF est connu d'un grand nombre d'individus, que tous les entrepreneurs connaissent son existence, et son positionnement. Se définir comme étant une alternative à cette organisation patronale permet de situer plus facilement idéologiquement le Mouves, ce qu'explique Romain « *c'est quand-même une comparaison qui est utile [car] pas grand monde connaît le Mouves*<sup>159</sup> » mais aussi Adrien :

*« Après je me dis que détourner ça fait aussi ça permet d'avoir un, quand je dis que le Mouves je sais pas trop ce que je sais, tu me dis c'est le MEDEF que tout le monde connaît, mais en social et en green, bah ça permet de mettre les bases, et savoir un peu où ça va<sup>160</sup>. »*

En l'occurrence, Adrien me confie en entretien peu connaître le Mouves, comprendre le positionnement politique mais éprouver plus de difficultés pour appréhender ce qui est mis en œuvre. D'autre part, d'autres adhérents apprécient ces éléments de communication car cela permet de critiquer le positionnement du MEDEF, et leur vision du marché. Nous remarquons que les adhérents qui considèrent l'ESS comme une alternative au marché partagent tous ce positionnement, comme en témoigne Emilien :

---

<sup>156</sup> Eva SADOUN et Jean MOREAU, « Nouvelle gouvernance », *op. cit.*

<sup>157</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>158</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

<sup>159</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>160</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

*« Je vois que tu parles du MEDEF, est-ce que c'est parce que tu as vu la nouvelle gouvernance ?*

*Oui et justement j'ai, j'ai particulièrement apprécié le... ils disent des choses quoi : là il fallait le dire. Et, on peut plus se contenter de on-dit... il faut être clair, on a vraiment besoin de clarifications parce que de l'autre côté ils se gênent pas pour, pour... sur le confusionnisme. [...] Moi je suis très satisfait qu'ils mettent les pieds dans le plat de ce point de vue-là : c'est-à-dire que le MEDEF, c'est toujours le parti politique, parce que pour moi c'est un parti politique des grosses fortunes et des multinationales, et que, on peut pas, on peut plus laisser dire que, que l'entrepreneuriat c'est leur chose. C'est pas ma vision de l'entrepreneuriat, c'est pas la vision de l'entrepreneuriat que des milliers et des millions de personnes ont, parce que pour moi entreprendre c'est beaucoup plus large que créer une start-up<sup>161</sup>. »*

Nous remarquons qu'Emilien est particulièrement critique vis-à-vis du MEDEF, il est donc satisfait du positionnement du Mouves qui permet de critiquer l'organisation patronale et son projet politique. De ce fait, il existe au Mouves différents axes de clivages sur les utopies économiques. Ces axes de clivages entraînent des conflits, ce que nous allons à présenter analyser.

## **B. Les conflits (politiques) au sein du Mouves**

### **Pacification des conflits : être en désaccord sans remettre en cause le fonctionnement et les ambitions du Mouves**

Alors que des désaccords importants et des différences de vision existent au Mouves, nous pourrions augurer que cela entraîne de fortes tensions au sein de l'association, et notamment dans les moments de discussion et d'échange sur le fonctionnement ou la vision politique. Nous avons eu l'opportunité de participer à ces moments d'échange, tout particulièrement lors de la présentation de la nouvelle gouvernance et de l'AG, propices à montrer les tensions voire les exacerber. Nous n'avons pas assisté à des échanges vigoureux – peut-être du fait du fonctionnement particulier, en ligne sur Zoom. Les échanges furent plutôt calmes, bien que contradictoires. Les points de désaccords étaient exprimés par écrit en règle générale, via des questions, plutôt que des critiques directes. Lors d'un point téléphonique avec le COPIL PACA pour préparer des questions à poser à la nouvelle gouvernance, nous observons cette pacification des débats :

*Charlie, se pose des questions au niveau de la stratégie régionale du Mouves, et a des réticences. Elle veut voir s'ils ont changé d'avis depuis le dernier CA « je veux voir ce qu'ils vont répondre, voir s'ils ont bougé depuis le CA<sup>162</sup> ».*

---

<sup>161</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>162</sup> Journal de terrain, réunion téléphonique du COPIL PACA, 14 mai.



La stratégie de Charlie, et du COPIL est de questionner la nouvelle gouvernance, afin de montrer leurs désaccords. Cette stratégie est également utilisée lors de la présentation de la nouvelle gouvernance du Mouves : certains participants, voyant d'un mauvais œil la présence d'administrateurs de l'économie classique, en particulier KPMG, réagissent ainsi :

*Un adhérent que je ne connais pas met un message sur le chat : « "pas des ayatollah", soit on se comprend mais a contrario quelles sont les lignes rouges, les niveaux d'intransigeance ? notamment après le vécu avec Itier que je vis pour ma part douloureusement ». Il prend ensuite la parole, il fait part de ses craintes, que « le Mouves soit pas le représentant de la start-up nation [...] Quelles lignes rouges ? KPMG ça pose question ». Eva lui répond et cherche à rassurer que ça ne va pas changer l'ADN du Mouves : « C'est pas uniquement avec du fond institutionnel (qu'on peut fonctionner) [...] Un acteur comme la caisse d'épargne, quand ils vont financer un truc comme le Mouves, à aucun moment ils ne (font changer le plaidoyer) [...] On les pollinise, des fois des dirigeants parle comme des économistes marxistes ». Il remercie à la fin, en disant que c'est ce qu'il attendait comme réponse : « continuez comme ça<sup>163</sup> ».*

Cet adhérent s'y reprend à plusieurs fois afin de montrer son inquiétude et son désaccord, par écrit puis à l'oral. De la même façon, concernant la comparaison avec le MEDEF qui fait débat, ce sont huit messages qui sont échangés sur le chat pour discuter et débattre de cette notion. Les messages restent courtois, des modalisateurs sont utilisés : « je ne suis pas sûre de la pertinence du mot MEDEF », et également les adhérents mettent en garde « Attention », « À contrario, je trouve nécessaire de changer les termes », « Cette vision du MEDEF est très parisienne<sup>164</sup> ». Les adhérents montrent leur désaccord de manière calme, et préfèrent utiliser des stratégies de relance plutôt que de se montrer trop catégorique. De cette façon, même s'il existe de nombreux axes de clivage au sein du Mouves, ceux-ci n'entraînent pas de tensions ou d'échanges qui pourraient remettre en cause le fonctionnement actuel du Mouves.

### **« Il allait pas adhérer parce qu'il aime pas le tournant qu'on prend »**

Cette pacification des débats et des tensions ne fonctionne pas toujours, notamment quand les divergences de représentations économiques sont trop importantes. Pour Rodet, les volontés d'harmoniser les visions ne fonctionnent pas, l'ESS restant divisée voire opposée dans ses représentations économiques<sup>165</sup>, ce qui se traduit par une quantité de structures du champ de l'ESS<sup>166</sup>. Le Mouves, ayant pour objectif de rassembler les entrepreneurs sociaux et d'être une

---

<sup>163</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 24 avril.

<sup>164</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 24 avril.

<sup>165</sup> Diane RODET, « Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *op. cit.*

<sup>166</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*

figure de rassemblement au sein du champ de l'ESS, croit au « *mythe de l'unité*<sup>167</sup> », les réseaux étant opposés sur de nombreuses questions. Ce positionnement serait une stratégie : « *la croyance en l'unité du secteur est cependant entretenue par les moins subversifs d'entre eux, présentant ces désaccords comme des questions de « priorités »*<sup>168</sup> ». Les distinctions entre économie sociale et économie solidaire – dont l'ESS est la fusion – sont parfois réactivées, notamment sur la question de la place du marché : l'économie solidaire est critique vis-à-vis de l'économie sociale, l'accusant même « *d'avoir abandonné de proposer un autre projet de société*<sup>169</sup> ». Quand les divergences de vision de l'ESS persistent, certains adhérents quittent le Mouves sans forcément signifier les raisons de leur départ : ils arrêtent tout simplement de payer leur cotisation. Il semblerait qu'il y ait un turn-over important, qu'on ne peut véritablement chiffrer vu que les données d'adhésion ne sont pas accessibles (et pas exploitables).

Nous savons uniquement via le biais d'un document de travail interne le nombre d'adhérents pour les années 2017, 2018 et 2019. Ce diaporama montre que le nombre d'adhérents est en baisse, avec environ 200 adhérents en moins en seulement deux ans, ce qui représente une perte de plus de 100 000€ sur les recettes des cotisations<sup>170</sup>. Boris par exemple affirme en entretien être déçu du Mouves et l'avoir quitté, sans en informer l'équipe du Mouves :

**« Là actuellement tu n'es plus adhérent ?**

*Non, ouai ouai je suis plus adhérent.*

**Est-ce qu'il y a une raison à ça ?**

*Euh, oui et non. [...] Je voyais pas l'intérêt du Mouves. Ni sur les actions, ni pour moi, d'ailleurs parce que j'ai jamais eu d'aides. Le... voilà, donc du coup j'ai arrêté l'adhésion parce que si j'y vois pas d'intérêts. Voilà<sup>171</sup> ».*

---

<sup>167</sup> Diane RODET, « Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *op. cit.*, p. 18.

<sup>168</sup> *Ibid.*

<sup>169</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*

<sup>170</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Document de travail interne adhésion 2020 », p. 7.

<sup>171</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

Nous n'avons pas plus d'informations concernant les raisons de ces non ré-adhésions en 2017 et 2018 ; nous pouvons imaginer qu'une partie de ces anciens adhérents a quitté le Mouves pour des désaccords politiques. De nombreux départs ont eu lieu suite à la démission de Christophe Itier, ancien président,

## 1. Les adhérents du MOUVES

Chiffres recoupés avec éléments du serveur  
Chiffres du 27/11

Chiffres de 2017, 2018 & 2019

	2017	2018	2019
<b>Adhérents</b> (ES des sièges, antennes et sympathisants)	770 (2)	663 (2)	514 (3)
<b>Structures payantes</b>	287 (2)	321 (2)	249 (3)
<b>Structures antennes</b> (Personnes)	96 (189) (2)	50 (157) (2)	38 (37) (3)
<b>Adhérents des structures</b>	638 (2)	576 (2)	467 (3)
<b>Sympathisants</b>	132 (2)	87 (2)	47 (3)
<b>Montant total</b>	298 730€ (1)	226 087€ (1)	159 825,61€ (4)

Source:

- (1) [Rapport sur les comptes 31-12-2018](#)
- (2) [BDD AdhérentCRM](#)
- (3) CRM Odoo
- (4) Dépenses-Recettes 2019 (Fichier Isabelle)



qui a quitté précipitamment le Mouves pour participer à la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron. C'est d'ailleurs à ce moment que Serena prendra du recul avec l'association : elle profitera du changement de présidence, et à fortiori des administrateurs, pour partir : « *J'avais moins de temps aussi, j'étais obligée de faire des choix dans mes engagements. [...] J'avais pas envie d'être dans des histoires de tactiques internes d'institution*<sup>172</sup> ». Elle n'est pas la seule à quitter le Mouves, cet événement étant considéré par certains adhérents comme un traumatisme : « *j'ai vécu assez douloureusement le parcours de Christophe Itier*<sup>173</sup> », ou encore cet ancien adhérent que nous avons eu au téléphone :

*J'appelle un ancien adhérent, une SCOP dans la mobilité et l'informatique. Il accepte de répondre à mon questionnaire. Il me dit que « quand on adhère à un réseau, c'est par militantisme ». Lorsque je lui présente les actions du Mouves pendant le confinement, il me dit qu'il ne ré-adhèrera pas, je lui demande pourquoi, il me dit que c'était le moment où « notre cher commissaire à l'ESS faisait campagne pour Macron ». Notamment, pour lui, il ne se considère pas comme entrepreneur social, il préfère la coopération, plutôt que l'individualisation qui le « gêne »<sup>174</sup>.*

Cependant, ces départs ne sont pas forcément regrettés ni empêchés par les *membres actifs* du Mouves. Les adhérents sont décrits parfois négativement en interne, comme n'étant jamais contents, prompts à critiquer, mais peu à participer aux activités internes :

*Réunion ZOOM avec toute l'équipe, retour sur les confinés connectés (temps d'échange avec les adhérents en ligne). Le coordinateur de Grand Est, nous dit qu'il a eu une remontée assez négative :*

*« Coordinateur régional : Quand je présente l'adhésion solidaire à 60€, on m'a répondu que c'était bien qu'il y ait une réduction, mais qu'il allait pas adhérer parce qu'il aime pas le tournant qu'on prend. Bon, c'est un peu compliqué de répondre à ça, donc j'ai parlé de l'Help Room et de ce que le Mouves faisait.*

<sup>172</sup> Serena – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA – 1h17

<sup>173</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 24 avril

<sup>174</sup> Journal de terrain, 14 mai.

*Sa cheffe : Il faut pas qu'on retombe sur tous les travers, qu'on a vécu pendant trop d'années. On peut pas revivre ce que vous avez vécu, on veut surtout pas reprendre ces travers qui nous ont mené dans de grandes difficultés. Faut qu'on se pose les bonnes questions, ça vous prend du temps, c'est pas pour avoir de leçons sur ce qu'on doit faire. [...] Il y en a encore qui gardent le souvenir du Mouves d'avant, d'autres sont content du tournant qu'on prend<sup>175</sup>. »*

Les *membres actifs* semblent considérer qu'ils peuvent continuer leurs activités sans les adhérents les plus critiques. L'ambition n'est donc pas d'intégrer les contradictions, ou de prendre du recul par rapport aux pratiques, mais bien de ne pas les prendre en compte. Cette position peut être interprétée par les adhérents comme étant de la déconnexion ou un manque d'intérêt. Cette interprétation nourrit l'idée que le Mouves a une vision « *parisienne* ». En ce sens, le Mouves se trouve dans la phase « *organisationnelle* » selon Juhem<sup>176</sup>. Après un processus de constitution, c'est-à-dire une phase de décollage où l'association n'a pas assez de pouvoir pour s'imposer dans le champ médiatique, elle entre dans une nouvelle phase, qui lui permet de recruter des personnes qui sont d'accord avec l'association, et de se maintenir malgré les scissions<sup>177</sup>. Les *membres actifs* semblent avoir comme stratégie de recruter de nouveaux acteurs de l'ESS, plutôt que de conserver et fidéliser les adhérents actuels. Ce positionnement peut également s'expliquer par les mutations du positionnement du Mouves.

---

<sup>175</sup> Journal de terrain, réunion d'équipe, jeudi 2 avril.

<sup>176</sup> Philippe JUHEM, « La légitimation de la cause humanitaire », *op. cit.*

<sup>177</sup> *Ibid.*

### III. UNE VOLONTE FÉDÉRATRICE, PAR-DELÀ LES CLIVAGES

#### A. L'entrepreneuriat social comme identité collective

##### Volonté de fédérer autour d'une identité collective : celle de l'entrepreneuriat social

Le Mouves entend créer une identité d'entrepreneur social : il vise à ce que les acteurs de l'ESS se définissent ainsi, ce qui est loin d'être le cas actuellement puisqu'ils se définissent plutôt comme militants ou comme engagés. De cette façon, ils mettent en avant le projet ou le collectif à l'initiative, plutôt que l'individu ou les individus qui gèrent le projet. Ce positionnement se retrouve chez Bastien, *membre actif* du COPIL PACA. Le Mouves PACA ayant réalisé un portrait d'entrepreneur social, lors de sa diffusion, il exprime sur le groupe WhatsApp entre membres du COPIL PACA sa gêne : « *je suis un peu mal à l'aise avec l'affichage entrepreneur, je suis juste salarié*<sup>178</sup> ». Un des membres du COPIL le convainc avec un argument sémantique : un entrepreneur n'est pas le chef, mais celui qui entreprend. Cette identité semble plutôt bien intégrée par les membres de l'association, comme en témoigne une connaissance plutôt fine de la définition de l'entrepreneuriat social du Mouves lors des échanges avec nos enquêtés. Cédric par exemple, nous décrit un entrepreneur social comme :

« *Quelqu'un qui entreprend, ou qui crée une entreprise ou qui gère une entreprise qui a une utilité sociale, sociale ou environnementale. Et qui fait ça dans certaines règles, certaines comme le partage de la gouvernance, le, la limitation des salaires, etc.*<sup>179</sup> »

Dans ses statuts fondateurs, le Mouves explique son objectif, celui de « *développer significativement l'entrepreneuriat social (les acteurs décisifs du changement d'échelle de l'entrepreneuriat social étant d'abord les entrepreneurs eux-mêmes) et de contribuer à une société plus juste, plus solidaire et plus responsable*<sup>180</sup> ». De ce fait, l'un des objectifs du Mouves est de faire connaître l'entrepreneuriat social, mais aussi de le valoriser. Par exemple, à sa création, le Mouves réalisait des interventions dans les écoles (collège, lycée, université) afin de faire découvrir l'entrepreneuriat social aux élèves<sup>181</sup>. Nous pouvons mettre ces ambitions en parallèle des travaux d'Alessandro Pizzorno, pour qui l'action collective n'est pas uniquement

---

<sup>178</sup> Journal de terrain, échanges par WhatsApp, 15 avril 2020

<sup>179</sup> Cédric – adhérent (non entrepreneur social) – 1h32

<sup>180</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Statuts », *op. cit.*, p. 3.

<sup>181</sup> « Nord-Pas-de-Calais, une terre d'avenir pour l'entrepreneuriat social », *Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves)*, 20 décembre 2011, URL complète en biblio.

issue d'une logique instrumentale, mais procède aussi d'une logique identitaire, c'est-à-dire que l'action collective peut avoir pour finalité une reconnaissance collective – en l'occurrence, de reconnaître une identité d'entrepreneur (social)<sup>182</sup>. Un adhérent voit même dans le développement du terme d'entrepreneuriat social une forme de réappropriation de l'idée d'entrepreneuriat :

« *Quand le CNPF a choisi de se rebaptiser MEDEF et de faire cette espèce d'OPA sur le mot entrepreneuriat... c'était totalement assumé. [...] C'est pas ma vision de l'entrepreneuriat, c'est pas la vision de l'entrepreneuriat que des milliers et des millions de personnes ont, parce que pour moi entreprendre c'est beaucoup plus large que créer une start-up. Quand on crée une association, quand on crée un club de foot, quand on crée une section syndicale, on est entrepreneurs, entreprendre c'est identifier un besoin qui est pas satisfait. [...] C'est ça être entrepreneur et, ça n'a rien à voir avec la notion de profit*<sup>183</sup>. »

Cependant, nous pouvons remarquer que les entrepreneurs sociaux avec un statut d'entreprises (SA, SARL etc.) font parfois une distinction entre les entrepreneurs et les autres, comme Rosine qui nous dit que les entrepreneurs « *mettent leurs tripes sur la table* » et qu'ils peuvent « *contourner les règles*<sup>184</sup> » comme ne pas être soumis à la TVA. Les différences entre statuts semblent alors perdurer, comme ont pu le montrer Cary et Senez dans leur étude de l'ESS lillois<sup>185</sup>. Pour d'autres enquêtés, l'entrepreneuriat social n'est qu'une « *part de l'ESS*<sup>186</sup> ». Ce terme d'entrepreneuriat social n'est pas choisi au hasard : il fait suite aux changements du monde associatif, et notamment son tournant libéral. Ces métamorphoses du monde associatif se retranscrivent par un brouillage des frontières entre public et privé. Deux mouvements ont lieu depuis les années 80 : d'une part, une « *privatisation du public*<sup>187</sup> », à savoir un passage d'une logique de subvention à une logique d'appel à projet et de partenariat, qui contraignent les associations à avoir une obligation de résultats ; d'autre part, une « *publicisation du privé*<sup>188</sup> », c'est-à-dire que les structures associatives doivent faire partie de l'économie de marché, que ce soit en pratiquant des activités lucratives ou par l'introduction de fonds privés tels que le mécénat. Selon Gérome, l'utilisation de la notion d'entrepreneuriat social permet de se légitimer auprès des financeurs privés (mais également des acteurs publics), ainsi que de se distinguer des autres acteurs du milieu associatif :

---

<sup>182</sup> Alessandro PIZZORNO, « Considérations sur les théories des mouvements sociaux », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 1990, vol. 3, n° 9, pp. 74-80, URL complète en biblio.

<sup>183</sup> Emilien – adhérent – 1h54

<sup>184</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>185</sup> Paul CARY et Caroline SENEZ, « L'économie solidaire dans la métropole lilloise », *op. cit.*

<sup>186</sup> Boris – ancien adhérent – 1h54

<sup>187</sup> Matthieu HELY, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, 2009, p. 26, doi:10.3917/puf.hely.2009.01.

<sup>188</sup> *Ibid.*

« La thématique de l'entrepreneuriat social permet en réalité à ces dirigeants associatifs de s'adapter aux transformations des modalités de gestion des politiques sociales par les pouvoirs publics et à l'implication croissante des entreprises capitalistes dans leur financement<sup>189</sup>. »

Pour le chercheur, les membres du Mouves considèrent que le secteur associatif est « amateur<sup>190</sup> » dans de nombreux domaines, comme le droit du travail ou la gestion budgétaire : il faudrait donc importer les critères et les logiques entrepreneuriales pour pallier à ces manques. Draperi partage les critiques de Gérome concernant l'entrepreneuriat social, considérant même que les acteurs de ce dernier ne font pas partie de l'ESS. Le terme d'entrepreneuriat social, concept selon lui issu de la philanthropie à risque, a pour ambition de gérer les fondations et associations comme des entreprises, l'action sociale devenant un marché comme les autres.

Cette ambition d'incorporation des logiques du marché dans le monde associatif préexiste à la naissance du Mouves : dans le livre blanc pour l'entrepreneuriat social, le Codes écrit « L'économie sociale et solidaire n'a pas encore voulu ou su s'approprier pleinement les stratégies de croissance, de fusion-acquisition, de capital-développement. Pourquoi donc ces pratiques ne serait-elles réservées qu'aux entreprises classiques ?<sup>191</sup> ». De la même façon, dans le journal *La Tribune*, les trois premiers présidents du Mouves (Borello, Dupon et Itier) signent un texte incitant les structures associatives à « s'emparer des armes du privé lucratif<sup>192</sup> » :

« On peut être en désaccord avec ces approches que d'aucuns définissent comme libérales, et considérer que certains secteurs d'intérêt général ne doivent pas relever de la concurrence et en être absolument préservés. On peut aussi prendre acte de cette situation, admettre que le phénomène est voué à s'accélérer du fait de l'inéluctable tarissement des ressources publiques et alors s'adapter et s'outiller. C'est la voie choisie par certains dirigeants associatifs aujourd'hui, et cette voie, c'est celle de l'entrepreneuriat social.<sup>193</sup> »

Le Groupe SOS, géant de l'associatif, est un pionnier dans cette dynamique : sa structuration en différents groupes – à la manière des grandes entreprises classiques – lui permet d'atteindre un équilibre financier. Le directeur du groupe SOS, Jean-Marc Borello, est d'ailleurs le premier président du Mouves. Nous pouvons d'ailleurs observer que la devise du Mouves « l'efficacité économique au service de l'intérêt général » est également celle du Groupe SOS. Ce groupe est décrit comme un exemple par Cédric :

« J pense, que c'est, ce qui, il y a quelques grosses structures type SOS, j'crois que ça s'appelle maintenant, Hup, qui, qui sont de vraies structures de l'ESS, et ce qu'il faudrait c'est qu'il y en ait

---

<sup>189</sup> Clément GEROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *op. cit.*, p. 52.

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> OSER MAINTENANT, 100 ENTREPRENEURS S'ENGAGENT, *Développer L'Entrepreneuriat Social - Livre Blanc*, *op. cit.*, p. 30.

<sup>192</sup> Jean-Marc BORELLO, Christophe ITIER et André DUPON, « L'entrepreneuriat social, ou la révolution silencieuse des associations », *La Tribune*, 5 novembre 2014, URL complète en biblio.

<sup>193</sup> *Ibid.*

*beaucoup plus, qu'il y ait beaucoup plus de projets qui soient pensé dès l'origine, sur cette logique de meilleur partage des richesses, de meilleur partage de la valeur créée, meilleur partage de la gouvernance, enfin tous les piliers, les piliers de l'ESS... »*

À noter cependant que des adhérents, comme Emilien, considèrent que le Groupe SOS n'est pas un exemple : « *Des entités comme le groupe SOS par exemple, qui sont très très gros, dont l'action a des effets secondaires assez assez délétères finalement, qui se retrouvent à, voilà, on se ressemble pas beaucoup quoi* ». Il élabore une distinction entre la bonne ESS (le Mouves), et les dangers de l'ESS (le Groupe SOS), alors même que des dirigeants du Groupe SOS sont administrateurs du Mouves. Cette imprégnation des logiques économiques se retranscrit dans les programmes proposés par l'association. Son programme *Impact Scale Up* permet d'amorcer un changement d'échelle, et de préparer une levée de fonds (ouvrir son capital aux investisseurs). Seules les structures faisant plus de 500 000€ de chiffres d'affaires annuel peuvent candidater<sup>194</sup> : le Mouves désire donc toucher avec ce programme les grandes entreprises sociales, qui cherchent à se structurer à la manière des grandes entreprises classiques.

L'entrepreneur social, figure centrale du Mouves, met en avant les logiques économiques et le marché. Les statuts décrivent les conditions pour devenir membre du Mouves en tant qu'entrepreneur social comme devant être un « *dirigeant effectif (président, directeur, gérant, PDG, DG, etc.), celui qui dispose du mandat social ou celui qui « rend compte » de sa gestion devant l'instance de gouvernance d'une entreprise sociale*<sup>195</sup> ». Seuls les dirigeants peuvent donc faire partie du Mouves ; les salariés, en particulier les non-cadres, ne sont pas inclus. Cette logique de recrutement est issue de l'idée que les dirigeants sont des précurseurs, une forme d'« *avant-garde*<sup>196</sup> » qui impulsent un projet social et/ou écologique. Ces entrepreneurs sont vus comme ceux qui imaginent, conçoivent et mettent en place le projet, mais qui ne le conservent pas pour autant (comme le notent Cary et Senez<sup>197</sup>). La figure de l'entrepreneur est fortement valorisée au sein du Mouves. Cependant, Draperi note qu'il existe dans l'entrepreneuriat social un « *culte de l'entrepreneur, [un] enfermement dans la seule logique de l'entreprise et l'obsession de la recherche de fonds*<sup>198</sup> », en particulier au sein du Mouves qui ne voit l'ESS que par le prisme de l'entrepreneuriat. En l'occurrence, cela se transcrit sur les pratiques des salariés du Mouves qui cherchent à entrer en contact et à n'échanger qu'avec le dirigeant. Cela peut parfois entraîner des situations cocasses :

---

<sup>194</sup> « IMPACT SCALE UP », *Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves)*, URL complète en biblio.

<sup>195</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Statuts », *op. cit.*, p. 4.

<sup>196</sup> Eva SADOUN et Jean MOREAU, « Nouvelle gouvernance », *op. cit.*, p. 2.

<sup>197</sup> Paul CARY et Caroline SENEZ, « L'économie solidaire dans la métropole lilloise », *op. cit.*

<sup>198</sup> Simon COTTIN-MARX et Matthieu HELY, « Le projet de l'économie sociale et solidaire », *op. cit.*



*Rencontre avec Justine, dont l'entreprise est adhérente PACA. Elle nous explique l'action de son entreprise sur PACA, et elle nous explique, à demi-mots, ne pas bien connaître le Mouves. [...] La coordinatrice du Mouves PACA cherche à savoir si Justine est responsable et peut décider de la stratégie. Elle explique qu'il s'agit d'une gouvernance assez partagée, tous sont au courant des infos, ils en discutent ensemble, mais est plutôt flou, notamment pour savoir de qui s'occupe du Mouves « un peu tout le monde, on essaye de venir aux événements ». Cette scène me semble être longue, elle a duré quelques minutes, au fur et à mesure, je sens ma cheffe faire preuve d'un peu moins de tact, elle dit notamment des phrases du type « on parle plutôt aux entrepreneurs, la direction et pas les salariés<sup>199</sup> ».*

Cette situation est intéressante sur plusieurs points. Tout d'abord, le Mouves désire parler en premier lieu aux dirigeants, et ne cherche pas à faire participer les salariés à leur action. Ensuite, cette conversation montre une forme d'incompréhension, la coordinatrice PACA demandant à une structure avec un fonctionnement relativement horizontal de définir un dirigeant. Ces pratiques peuvent entrer en contradiction avec un des principes de l'entrepreneuriat social, à savoir celui de la gouvernance partagée. L'association, bien que vantant les mérites d'une gouvernance partagée, considère qu'il y a toujours des dirigeants.

### **Un positionnement politique perçu comme flou**

Le positionnement politique du Mouves, bien qu'appuyé, semble permettre à chacun d'y trouver son compte, de se sentir reconnu dans ses idées et visions politiques. Cela est permis par un positionnement relativement flou, sur la question des contours de l'entrepreneuriat social, mais également sur les visions de l'ESS. Le Mouves est l'un des seuls acteurs du champ de l'ESS à utiliser le terme d'entrepreneurs sociaux. Cette notion est peu délimitée, le Mouves en donnant une définition ouverte permettant d'inclure des entreprises qui s'approchent des idées de l'ESS. Il s'agit cependant d'une catégorie imprécise, comme l'explique Hély :

*« Suffisamment imprécise pour être revendiquée par une multitude d'acteurs allant des « entrepreneurs de morale » du monde associatif aux entrepreneurs « sociaux et citoyens » du monde capitaliste et suffisamment performative pour laisser penser que les pratiques qu'elle regrouperait sont autonomes, l'« économie solidaire » semble ainsi avoir été élaborée pour donner une illusoire homogénéité à un champ aussi hétérogène qu'hétéronome<sup>200</sup>. »*

Pour Hély, la notion-même d'ESS est imprécise, notamment du fait du manque d'homogénéité du champ de l'ESS. Les structures de l'ESS, tout comme les acteurs, ont des pratiques, des visions parfois à l'opposé, ce qui rend difficile l'émergence de contours pour définir l'ESS. Selon Hély et Moulevrier, l'ESS se fonderait plutôt sur un sentiment d'adhésion et

---

<sup>199</sup> Journal de terrain, premier contact avec Justine, chargée de communication dans une entreprise adhérente au Mouves, 20 février 2020.

<sup>200</sup> Matthieu HELY, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *op. cit.*

d'appartenance<sup>201</sup>. De ce fait, le Mouves, se basant sur l'ESS elle-même plutôt floue, serait également constituée grâce à des bases et des délimitations peu claires : les adhérents seraient présents au sein du Mouves en partie par le sentiment d'adhésion aux valeurs de l'ESS ainsi qu'à l'identité proposée d'entrepreneur social.

Les revendications que portent le Mouves permettent de rassembler potentiellement un grand nombre d'individus. Les revendications sont conçues afin de permettre à un maximum d'acteurs de se sentir reconnus dans leurs idées : le plaidoyer est conçu pour être rassembleur. Un travail important de consensus est réalisé au sein du Mouves, comme l'explique Romain :

*« Donc c'est de fédérer toutes les propositions de plaidoyer sous la bannière Nous Sommes Demain... pour présenter quelque chose qui a vraiment du poids et donc c'est pas vraiment, il y a pas de créations de nouveaux trucs, mais c'est plus de reprendre les plaidoyers, de les synthétiser et de les reformuler pour que tous les acteurs puissent se les approprier, et puissent les défendre.<sup>202</sup> »*

Romain nous décrit le processus de construction des revendications du collectif Nous Sommes Demain, porté par le Mouves : les revendications sont issues de celles d'autres collectifs. Le processus de construction est plutôt un processus de compilation et de reformulation. Le dernier communiqué de presse du Mouves du 4 septembre 2020, concernant le plan de relance du gouvernement, est un bon exemple de ce travail de rassemblement. L'association demande que le plan de relance soit vert, comme annoncé par le gouvernement, mais également social : en l'occurrence ils demandent de « *prendre en compte les sujets d'inclusion et de lutte contre les inégalités<sup>203</sup>* ». La revendication est exprimée ainsi : « *saisir cette occasion pour que l'ensemble des comptes de l'État répondent à des critères écologiques ET sociaux en toutes circonstances<sup>204</sup>* ». Cette revendication n'est pas chiffrée, le Mouves laissant toute latitude aux acteurs pour décider du degré de la revendication : l'État doit-il être incitatif, ou légiférer ? Quels sont les critères sociaux ? Avec ces revendications, chaque acteur de l'ESS peut être d'accord et considérer que la demande correspond à ses visions. Cette volonté de rassembler peut cependant entraîner une impression de « flou ». Nous pouvons citer par exemple Cédric, qui pense que le Mouves a été à l'initiative du *French Impact*<sup>205</sup>, alors que ce n'est pas le cas. Adrien me parle de « *flou<sup>206</sup>* » au sujet du plaidoyer du Mouves :

---

<sup>201</sup> Matthieu HELY et Pascale MOULEVRIER, « « Économie sociale et solidaire » », *op. cit.*, p. 35.

<sup>202</sup> Romain – stagiaire au Mouves – 1h13

<sup>203</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Communiqué de presse - “France Relance” : au-delà de la forme, un plan réellement écologique et social ? », p. 2.

<sup>204</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>205</sup> Cédric – adhérent (non entrepreneur social) – 1h32

<sup>206</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

« C'était, c'était, c'était assez flou pour moi, le Mouves reste encore assez flou, mais c'est, c'est, je sais je connais en gros la vision, mais, mais d'un point de vue global, je ne sais pas, je sais où veut aller le Mouves, mais je sais pas trop comment et ce qui est mis en place pour y arriver. [...] **C'est flou à quel niveau ?**

*Je me rends pas compte de ce qu'il se passe, des actions qui sont effectués, en fait comment ils veulent arriver à, à répondre à leur ambition<sup>207</sup> ».*

Mylène, elle aussi, nous confie son manque de connaissances :

« **Sur le plaidoyer vous avez l'occasion de regarder ce qui est fait ?**

*Oui, mais j'ai pas vraiment encore bien compris je vous avouerais. J'ai lu mais sans vraiment bien comprendre, donc je... Et puis ouai le seul truc dans les discours que j'entends, parce que, bon, j'ai fait 2-3 réunions, j'ai pas pu discuter avec Eva, voilà, je n'ai pas rentré dedans encore. [...] Après je suis au conseil d'administration depuis peu je ne connais pas très bien la stratégie<sup>208</sup>. »*

Certes, Adrien et Cédric ne sont pas particulièrement investis au sein du Mouves ; néanmoins, Mylène est élue au CA, et sa position d'administratrice lui confère le pouvoir de décider des directions de l'association. Elle est au cœur de la construction du plaidoyer du Mouves, toutefois elle ne « *connait pas bien la stratégie<sup>209</sup>* » de l'association, et son positionnement politique. Rodet explique d'ailleurs que ces « *revendications sont brouillées à force d'être assimilées<sup>210</sup>* ».

## **B. Similarités et différences avec le fonctionnement des syndicats patronaux**

### **Un syndicalisme de service**

L'adhésion au Mouves permet l'accès à de nombreux événements et ressources en ligne : des conférences, des ateliers, des programmes de mentorat ou encore des mises en lien avec des « experts » (RH, communication...). Nous pouvons définir ces actions comme étant des services proposés par l'association ; directement corrélés au réseau, ils font l'objet de différences de perception quant à leur centralité dans l'action du Mouves. Cette offre de service s'inscrit dans la volonté de transformation du champ associatif et de l'importation des valeurs économiques (budget, rigueur et modèle économique hybride<sup>211</sup>). Gérome explique que le Mouves souhaite que le monde associatif « *comble[r] le retard qu'il accuse sur le secteur privé lucratif<sup>212</sup>* ». Cette

---

<sup>207</sup> Adrien – ancien adhérent, a participé au programme Adopte un entrepreneur – 1h19

<sup>208</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

<sup>209</sup> Mylène – adhérente et membre du CA – 44 min

<sup>210</sup> Diane RODET, « L'économie sociale et solidaire », *op. cit.*, p. 20.

<sup>211</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France », *op. cit.*

<sup>212</sup> Clément GEROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *op. cit.*, p. 52.

offre de services permet aux entrepreneurs sociaux de monter en compétences et de rattraper leur supposé retard, mais est également un moyen de recrutement pour le Mouves. Il met en valeur cette offre de service dans les discours de présentation de l'association, mais également sur le site internet. Sur la page d'adhésion, le réseau et la montée en compétence est l'une des trois raisons d'adhérer : « *En rejoignant le MOUVES, [...] vous pourrez ainsi monter en compétence, partager votre expérience et vous nourrir de celle des autres en rencontrant vos pairs et ainsi coopérer pour aller plus loin ensemble*<sup>213</sup> ». La montée en compétences est mise en valeur par le Mouves et devient un argument d'adhésion.

De nombreuses structures ont une stratégie de recrutement similaire, notamment les syndicats patronaux – comme le montrent Giraud et Healy. Selon eux, l'offre de services aux entreprises est le mode de recrutement et de fonctionnement<sup>214</sup>, leur travail étant de représenter le patronat dans les institutions, de relayer des revendications, mais aussi le recrutement et la fidélisation des adhérents. Cette dernière activité est essentielle du fait de la forte concurrence entre les organisations (MEDEF, UPA, CPME). Les services proposés par les syndicats patronaux sont de la veille juridique, des dispositifs d'aide ou encore de l'aide au calcul de prix. Nous retrouvons donc des services similaires à ceux proposés par le Mouves. Cet accès au service vise à attirer les PME qui ne possèdent pas de service juridique ou financier ; néanmoins, pour attirer les plus grosses entreprises, il s'agit de la mise en réseau qui est utilisée comme argument<sup>215</sup>. Giraud et Healy notent cependant que les dirigeants de petites ou de grandes entreprises ne recourent pas de manière systématique aux services proposés par les organisations patronales<sup>216</sup>. De cette façon, les services proposés sont une forme d'argument d'adhésion mais ne sont pas forcément utilisés. Cette analyse peut se mettre en comparaison avec ce que nous avons pu étudier au Mouves : beaucoup d'adhérents ne recourent pas aux différents services, ne participent pas aux programmes, voire ne participent pas aux différents événements.

---

<sup>213</sup> « Rejoindre le Mouves », *Mouves*, URL complète en biblio.

<sup>214</sup> Baptiste GIRAUD et Aisling HEALY, « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *op. cit.*, p. 20.

<sup>215</sup> *Ibid.*, p. 27.

<sup>216</sup> *Ibid.*, p. 30.

Le Mouves se rapproche des organisations patronales par son fonctionnement et son recrutement. L'association partage également une forme de dépendance envers les adhérents pour son fonctionnement, comme le note le trésorier lors de l'AG : en 2019, on assiste à une baisse de 10 000€ des cotisations, et il est

## 1. Un prix adapté – La grille tarifaire

2019		2020	
CA	Tarif	CA	Tarif
100 000 €	120 €	100 000 €	N/A
250 000 €	250 €	250 000 €	400 €
500 000 €	500 €	500 000 €	750 €
1 000 000 €	1 000 €	1 000 000 €	1 000 €
		2 500 000 €	1 500 €
5 000 000 €	2 000 €	5 000 000 €	2 000 €
		7 500 000 €	2 500 €
		10 000 000 €	3 000 €
		15 000 000 €	4 000 €
20 000 000 €	5 000 €	20 000 000 €	5 000 €
		35 000 000 €	7 500 €
50 000 000 €	10 000 €	50 000 000 €	10 000 €
		100 000 000 €	20 000 €
150 000 000 €	15 000 €	150 000 000 €	30 000 €
150 000 000 €	20 000 €	150 000 000 €	40 000 €

### Démarche :

- **Les non-cibles :** Augmenter le prix pour garder seulement les ES qui croient en le Mouves et comprennent le bénéfice d'adhérer. Générer un plus grand panier d'achat.
- **Les cibles :** Mieux adapter les prix pour rendre l'association plus accessible pour chacun (mieux segmenter pour toucher plus de structures)
- **Les Keys :** Tenter de générer un plus grand panier d'achat



nécessaire de consolider les fonds propres. Il dit même que « *le Mouves n'a toujours pas le droit à l'erreur sur le plan financier*<sup>217</sup> ». Le Mouves ayant subi une baisse de deux cents adhérents depuis 2017 (avec une baisse de cent adhérents par an environ)<sup>218</sup>, il a entamé en 2020 une évolution de sa grille tarifaire concernant les adhésions, afin d'être plus solide budgétairement. Cette évolution s'accompagne d'un changement de stratégie de recrutement : le Mouves recrute plutôt des grandes structures, qui ont un chiffre d'affaires important plutôt que des jeunes structures.

Dans le document de travail ci-dessus, le Mouves décrit les structures à moins de 500 000€ de chiffres d'affaires comme étant des « *non-cibles*<sup>219</sup> ». De ce fait, le Mouves a augmenté le tarif d'adhésion pour les petites structures : en dessous de 250 000€, les entrepreneurs sociaux doivent payer 250€<sup>220</sup>. Avec la crise sanitaire et l'incertitude économique, le Mouves a dû modifier sa grille tarifaire et a proposé une adhésion à prix libre, c'est-à-dire que les adhérents pouvaient décider eux-mêmes du tarif de leur adhésion. Ce format d'adhésion permet de s'adapter aux bouleversements économiques des entrepreneurs sociaux. Cependant, des structures ont profité de cet « appel d'air » afin de payer moins cher leur cotisation :

*Alors que nous attendons que tout le monde arrive, la directrice du développement parle au responsable développement des adhésions, que certaines structures ont fait une adhésion à prix libre au lieu de payer les prix habituels (selon le chiffre d'affaires) :*

- « Niveau cotis, ils ont exagéré non ? »
- *Oui, j'ai vu, je crois qu'ils ont essayé de passer à travers, en pensant qu'on regarderai pas...Je vais leur envoyer un mail afin de leur demander, dire gentiment de pas exagérer*
- *C'est du foutage de gueule, ils ont pas joué le jeu*

<sup>217</sup> Journal de terrain, AG

<sup>218</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Document de travail interne adhésion 2020 », *op. cit.*, p. 9.

<sup>219</sup> *Ibid.*, p. 28.

<sup>220</sup> Les tarifs d'adhésion pour 2020 sont légèrement différents du document de travail. « Rejoindre le Mouves », *op. cit.*

- *J'ai mon mail pour l'année prochaine, avec le prix fixé qu'ils pourront pas éviter*
- *Ça risque d'être chiant pour nous financièrement s'ils font tous ça. Genre Croix-Rouge ils ont abusé...<sup>221</sup> »*

Cet échange montre une forme de dépendance de l'association aux cotisations des adhérents : sans être une de ses principales sources de financement, l'activité du Mouves est conditionnée par les cotisations. En parallèle, Giraud et Healy note une certaine fragilité financière des syndicats patronaux, pour qui les services payants sont un mode de financement<sup>222</sup>. Ce manque de moyens peut avoir des conséquences sur les activités : les organisations patronales doivent parfois choisir entre les services et la mobilisation. Les services étant à la base de la stratégie de recrutement, cela peut devenir l'essentiel de l'activité de la structure, comme pour le MEDEF Rhône<sup>223</sup>. La mobilisation politique des adhérents est reléguée au second plan, ce qui explique que « *même lorsqu'elles sont présentes sur les territoires, les structures locales des syndicats patronaux ne fonctionnent donc pas toujours comme des espaces d'organisation de l'action collective patronale*<sup>224</sup> ». Cette analyse est partagée par Offerlé qui explique l'adhésion est le plus souvent « *passive* », et qu'elle n'entraîne pas forcément d'engagement ou de militantisme<sup>225</sup>. Bien que le plaidoyer soit structurant au Mouves, il s'avère qu'il n'est peu ou pas incarné et diffusé en région, mais est porté par les *membres actifs*, qui se trouvent généralement à l'échelon national<sup>226</sup>. Les salariés ont peu de temps à consacrer du temps au plaidoyer en région, que ce soit pour le diffuser, ou pour l'adapter aux spécificités régionales : par exemple sur le plaidoyer pour les municipales, ce sont les adhérents qui devaient le porter. De ce fait, il n'y a pas eu de campagne du Mouves dans la région AURA.

### ***Medef de l'impact social et écologique* » : quand le Mouves incarne un patronat progressiste**

Le Mouves partage certaines problématiques et pratiques avec les organisations syndicales patronales. Cette association semble se rapprocher de plus en plus des organisations patronales. Offerlé fournit une définition du militantisme patronal, à savoir « *la participation prolongée à une action collective promouvant la défense d'intérêts et de causes des entreprises et de leurs chefs*<sup>227</sup> ». Il ajoute que cet engagement est souvent lié à la prise de responsabilités, de

<sup>221</sup> Journal de terrain, réunion d'équipe, 20 avril.

<sup>222</sup> Baptiste GIRAUD et Aisling HEALY, « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *op. cit.*, p. 31-32.

<sup>223</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>224</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>225</sup> Michel OFFERLE, « Militer en patronat », *op. cit.*, p. 84.

<sup>226</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Document de travail interne adhésion 2020 », *op. cit.*, p. 19.

<sup>227</sup> Michel OFFERLE, « Militer en patronat », *op. cit.*, p. 81.

mandat ou de poste de représentation. Les organisations patronales sont considérées comme des partenaires sociaux sans avoir besoin de prouver leur représentativité (au contraire des syndicats de salariés), elles sont organisées sur un mode confédéral, et fournissent des services<sup>228</sup>. Selon lui, l'engagement est une forme de prolongement de l'activité du chef d'entreprise. Les entrepreneurs s'engagent de manière corporatiste, avec l'ambition de représenter les intérêts des chefs d'entreprise, mais plus généralement des entreprises, perçus comme socle de nos sociétés<sup>229</sup>. Les travaux d'Offerlé peuvent nous éclairer sur l'engagement des entrepreneurs sociaux au Mouves, ceux-ci donnent une grande importance à la « cause », qui s'apparente à une mission. En l'occurrence, sur notre analyse des différences de valeurs, nous avons remarqué que deux visions de l'économie et du marché existent au sein du Mouves. Toutes deux considèrent que l'entrepreneuriat social est *la* solution aux problèmes économiques, et souhaitent qu'il soit reconnu. Par exemple, Rosine explique qu'elle a adhéré « *parce que je me sens reconnue en tant qu'entreprise*<sup>230</sup> ». En cela, le Mouves s'apparente aux syndicats patronaux. Cette comparaison peut notamment expliquer pourquoi les services proposés sont si peu utilisés, Giraud et Healy considèrent en effet que le recours non-systématique aux services est du fait de la volonté de s'engager dans des lieux avant tout pour défendre la cause patronale<sup>231</sup>.

La question patronale semble d'autant plus importante ces dernières années, et semblent avoir le vent en poupe. Comme le note Offerlé, la chambre des députés élus en 2017 est la plus entrepreneuriale, c'est-à-dire des députés avec une trajectoire entrepreneuriale, depuis 1958 avec près de cent députés<sup>232</sup>. De même lors de la campagne présidentielle, sur neuf des porte-paroles d'En Marche!, deux sont des entrepreneurs (Jean-Marc Borello, ancien président du Mouves ; et une dirigeante de start-up). Le gouvernement actuel semble en phase avec la volonté du Mouves de défendre l'entrepreneuriat (social). Cette reconnaissance de l'entrepreneuriat social passe également par de nombreux relais médias récent, comme une demie-page dans *le Figaro* qui présente Eva Sadoun comme la « *porte-drapeau du Monde de demain*<sup>233</sup> ». Le Mouves bénéficie d'un environnement plutôt en faveur de l'entrepreneuriat, qui souhaite le mettre sur le devant de la scène... ce que les *membres actifs* cherchent à consolider.

---

<sup>228</sup> Michel OFFERLE, « II. L'espace des organisations patronales », *op. cit.*, p. 35.

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 93.

<sup>230</sup> Rosine – adhérente – 1h40

<sup>231</sup> Baptiste GIRAUD et Aisling HEALY, « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *op. cit.*, p. 30.

<sup>232</sup> Michel OFFERLE, « « Les patrons » ou « des patrons » avec Emmanuel Macron », in *L'entreprise Macron*, Presses universitaires de Grenoble, pp. 79-92, p. 90, URL complète en biblio.

<sup>233</sup> Caroline DE MALET, « Eva Sadoun, porte-drapeau du monde de demain », *Le Figaro*, 2 septembre 2020, vol. 23652, n° 23652, p. 33, URL complète en biblio.

L'élection des administrateurs du Mouves en mai 2020 entraîne des changements notables dans la vision et les ambitions du Mouves. Les nouveaux co-présidents ont insisté lors des présentations de la nouvelle gouvernance de l'association sur un élément de langage : l'ambition que le Mouves devienne le « *MEDEF de l'impact social et écologique*<sup>234</sup> ». La comparaison avec le MEDEF a permis quelques débats, et de faire ressortir des différences de vision concernant l'identification d'un adversaire. Les co-présidents sont allés plus loin et ont parlé à de nombreuses reprises de devenir le « *syndicat des entrepreneurs sociaux*<sup>235</sup> » et un interlocuteur des politiques. Lors du même temps d'échange, Jean Moreau parle ainsi de représenter un « *patronat plus éclairé et progressiste*<sup>236</sup> », cette idée de patronat éclairé sera à nouveau utilisée par Jean Moreau lors de l'AG du Mouves<sup>237</sup>. Dans les médias également, Eva Sadoun positionne le Mouves comme étant un syndicat patronal : « *c'est sur cette vision là que j'ai été élue au Mouvement, c'est de proposer une alternative sociale et écologique au MEDEF [...] être un syndicat patronal*<sup>238</sup> ». Cet élément de langage permet tout d'abord d'être repris dans les médias et d'imposer sa marque. Seulement, s'agit-il uniquement d'un élément de langage ? Au vu du nombre de répétitions du fait que le Mouves va devenir un syndicat, ainsi que ses ressemblances avec le fonctionnement des organisations patronales, nous pouvons nous poser des questions. C'est ce que nous avons fait auprès de l'un de nos enquêtés : en stage au Mouves, il décrit que le Mouves réfléchit véritablement à se transformer en syndicat patronal – en témoigne l'embauche d'un stagiaire en science politique pendant l'été pour étudier ces possibilités. Un document synthétique a été réalisé à destination des administrateurs, que nous avons pu nous procurer. Il aborde la question de devenir un nouveau syndicat patronal, en étudiant d'abord le MEDEF, puis le cadre réglementaire d'un syndicat patronal ; enfin il présente quatre scénarii pour l'avenir du Mouves<sup>239</sup>. L'organigramme du MEDEF y est présenté, ses sources de financement, mais aussi les critères de représentativité. Ce document explicite les règles, qui sont décrites comme « *complexes*<sup>240</sup> ». Les quatre scénarii sont ceux-ci :

- « 1 - Essayer d'être reconnu comme organisation nationale interprofessionnelle
- 2 - Concurrencer l'UDES comme organisation « multiprofessionnelle » de l'économie à impact
- 3 - Structurer une « branche professionnelle » et s'affilier à un syndicat national

<sup>234</sup> BFM BUSINESS, « Nouveau souffle pour le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) - 01/06 », , *Tech & co*, URL complète en biblio.

<sup>235</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 15 mai.

<sup>236</sup> *Ibid.*

<sup>237</sup> Journal de terrain, AG du Mouves sur Zoom, 28 mai.

<sup>238</sup> BFM BUSINESS, « Nouveau souffle pour le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) - 01/06 », *op. cit.*

<sup>239</sup> MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Présentation Séminaire », p. 29.

<sup>240</sup> *Ibid.*, p. 27.



4 - *Rester hors du système de dialogue social pour défendre l'écosystème de l'impact autrement*<sup>241</sup> »

Avec la fusion avec Tech for Good, le Mouves dispose de moyens plus importants ; néanmoins, l'option de devenir un syndicat patronal en si peu de temps est décrite comme « *très compliquée*<sup>242</sup> » au vu des contraintes réglementaires. Quant aux scénarii 2 et 3, ils sont moins intéressants, car ils sous-entendent une confrontation avec l'UDES sur la représentation en tant que syndicat multi-professionnel, ou l'affiliation à un syndicat (la CPME). Le scénario 4 – le scénario du statut quo – est celui plébiscité par les administrateurs, comme me le confirme Romain par SMS. Cependant, les discussions sont toujours en cours, et rien n'est pour l'heure décidé. Il indique néanmoins que le Mouves a pour ambition d'absorber les réseaux de Nous Sommes Demain. À l'instar d'Hély, nous pouvons nous demander quelles seront les différences de ce syndicat « progressiste » avec les syndicats déjà existants : le « *pouvoir patronal, les syndicats employeurs, qui entendent représenter politiquement l'ESS, peinent ainsi à marquer leurs différences vis-à-vis de leurs homologues du secteur marchand*<sup>243</sup> ».

Gérome questionne l'émergence et le développement de la thématique de l'entrepreneuriat social : il montre que le Mouves ambitionne un renouvellement du discours, une reconfiguration du secteur associatif. Selon lui, le Mouves a permis d'acculturer l'associatif aux logiques économiques par l'introduction de valeurs économiques (hybridation des budgets...) <sup>244</sup>. Il y a chez le Mouves ambition de dépasser les frontières entre économie « alternative » et économie classique. L'étude de Gérome, datant de 2014, peut être actualisée. À présent, nous pouvons étudier de manière plus actuelle le Mouves, et notamment le fait que ce processus d'acculturation aux logiques économiques est bien avancé, que les entrepreneurs sociaux ont particulièrement bien intégré le fonctionnement économique. Nous pouvons augurer que le Mouves souhaite à présent essaimer l'économie « classique », l'association ayant une volonté d'amener des entreprises du secteur classique à devenir plus vertes et plus sociales. En témoigne Eva Sadoun à propos des entreprises de l'économie classique : « *On les pollinise, des fois des dirigeants parle comme des économistes marxistes*<sup>245</sup> ». En témoigne également le collectif Nous

---

<sup>241</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>242</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>243</sup> Matthieu HELY, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » », *op. cit.*, p. 549.

<sup>244</sup> Clément GEROME, « L'entrepreneuriat social en France », *op. cit.*, p. 79.

<sup>245</sup> Journal de terrain, présentation de la nouvelle gouvernance, 24 avril.

Sommes Demain qui incite les entreprises à entamer des transformations, notamment via son Impact Score (qui sera repris par le gouvernement, comme l'a annoncé Olivia Grégoire<sup>246</sup>).

---

<sup>246</sup> Caroline DE MALET, « Les entrepreneurs sociaux proposent leur plan de relance durable », *Le Figaro.fr*, 28 août 2020, URL complète en biblio.

## Conclusion

Cette recherche a pour ambition d'étudier le positionnement politique du Mouves dans le champ de l'ESS, en l'articulant avec les positionnements politiques de ses adhérents. Nous souhaitons répondre à cette question : *comment le Mouves, association avec un positionnement politique structuré, cherche à rassembler des individus, qu'importe leurs opinions politiques ou leur degré de politisation, afin d'asseoir sa position au sein du champ de l'ESS ?* Cette recherche s'est donc axée sur la place du Mouves dans l'ESS et ses stratégies pour s'imposer, mais également le rôle des adhérents dans ce processus.

Nous avons pu démontrer en quoi l'association est politique, et quelle est la place de son plaidoyer, c'est-à-dire au cœur de l'activité du Mouves. Ce plaidoyer a deux dimensions : faire reconnaître l'ESS juridiquement et dans les politiques publiques, mais aussi obtenir des avancées sur les questions écologiques et sociales. Cependant, nous remarquons que ce plaidoyer est construit et porté quasiment uniquement par les *membres actifs* ; en effet, nous notons une corrélation entre le degré d'engagement et le plaidoyer. Les adhérents du Mouves se différencient sur les directions et priorités à donner au Mouves.

D'autres axes de clivages existent au Mouves et sont d'autant plus structurants : celui du rapport au marché et de l'identification d'un adversaire. Ces représentations économiques différentes sont en partie issues de la pluralité de profils politiques au sein du Mouves. L'association est parcourue de deux axes de clivage, qui s'opposent quant au plaidoyer (faut-il identifier un adversaire ?) et aux utopies économiques : déterminer la place de l'ESS par rapport au marché. En d'autres termes, l'ESS est-elle une réparation des erreurs du marché ou une alternative ? Pourtant, ces clivages n'impliquent pas forcément des conflits, et nous avons étudié ce processus de pacification des conflits, ce qui n'empêche pas que nombre d'adhérents quittent l'association pour désaccords politiques. Ces départs et désaccords entrent en contradiction avec l'image du Mouves et sa position au sein du champ de l'ESS.

Le Mouves se veut en effet rassembleur et conserve son ambition de fédérer l'ESS autour d'une identité commune, celle des entrepreneurs sociaux. Cette ambition se traduit notamment par l'élaboration d'un plaidoyer consensuel, acceptable par tous... qui peut être reproché par certains acteurs comme étant « *flou* ». Ce positionnement fédérateur semble aller plus loin : le

Mouves pourrait à terme devenir un syndicat patronal. Cette transformation est encore en discussion, et semble compromise pour l'heure du fait des difficultés juridiques et politiques.

En définitive, le Mouves est une association politique encore à la recherche du bon positionnement pour être un acteur phare, voire le représentant de l'ensemble de l'ESS. Ces dynamiques pourront être étudiées à l'avenir par d'autres chercheurs. Notamment, nous pouvons nous demander si la stratégie du Mouves pour s'imposer dans le champ de l'ESS n'est pas de rassembler les acteurs de l'ESS, mais plutôt de consolider son poids économique et son poids médiatique en faisant venir à l'ESS des acteurs de l'économie classique à son « *utopie*<sup>247</sup> ».

---

<sup>247</sup> Matthieu HELY, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » », *op. cit.*, p. 553.

## Bibliographie

ANZALONE Guilhem, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 189-208, doi:10.7202/1027213ar.

BEAR Panda, COVER Harry et MONA, « Le talentueux Monsieur Itier », *La Brique*, 9 juin 2017, consulté le 16 juillet 2020, URL : <https://labrique.net/index.php/thematiques/hors-canard/908-le-talentueux-monsieur-itier>.

BFM BUSINESS, « Nouveau souffle pour le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) - 01/06 », *Tech & co*, consulté le 13 septembre 2020, URL : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/nouveau-souffle-pour-le-mouvement-des-entrepreneurs-sociaux-mouves-0106-1252025.html>.

BORELLO Jean-Marc, ITIER Christophe et DUPON André, « L'entrepreneuriat social, ou la révolution silencieuse des associations », *La Tribune*, 5 novembre 2014, consulté le 17 juillet 2020, URL : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20141105trib2886932d8/1-entrepreneuriat-social-ou-la-revolution-silencieuse-des-associations.html>.

BORY Anne, « Le bénévolat d'entreprise en France », *Travail et emploi*, 27 juin 2013, n° 133, n° 1, pp. 53-62, consulté le 29 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2013-1-page-53.htm>.

CARY Paul et LAVILLE Jean-Louis, « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques », *Revue Française de Socio-Economie*, avril 2015, n° 15, n° 1, pp. 23-37, consulté le 19 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2015-1-page-23.htm>.

CARY Paul et SENEZ Caroline, « L'économie solidaire dans la métropole lilloise : nouveaux consensus, nouvelles fractures », *RECMA*, juillet 2018, N° 349, n° 3, pp. 101-116, consulté le 24 février 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-recma-2018-3-page-101.htm>.

CICCOTELLI Mickaël, « « Quand vous avez votre tête sur une affiche... » », in *Patrons en France*, La Découverte, 2017, pp. 503-515, consulté le 5 juillet 2020, URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/patrons-en-france--9782707190734-page-503.htm>.

COTTIN-MARX Simon et HELY Matthieu, « Le projet de l'économie sociale et solidaire : fonder une économie acapitaliste », *Mouvements*, février 2015, n° 81, n° 1, pp. 38-50, consulté le 3 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1-page-38.htm>.

ELIASOPH Nina et HAMIDI Camille, *L'évitement du politique : comment les Américains produisent l'apathie dans la vie quotidienne*, Économica, Études sociologiques, 2010.

FRETEL Anne, « De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire : l'histoire d'une construction politique », *RECMA*, 2018, N° 349, n° 3, pp. 27-41, consulté le 21 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-recma-2018-3-page-27.htm>.

GATEAU Matthieu, « « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche » », *Sociologies pratiques*, 2007, n° 15, n° 2, pp. 123-134, consulté le 31 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-123.htm>.

GEROME Clément, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, 19 février 2015, n° 81, n° 1, pp. 51-59, consulté le 27 février 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-mouvements-2015-1-page-51.htm>.

GEROME Clément, « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif? », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 75-90, doi:<https://doi.org/10.7202/1027207ar>.

GIRAUD Baptiste et HEALY Aisling, « Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services », *Societes contemporaines*, 6 juillet 2015, N° 98, n° 2, pp. 19-48, consulté le 5 juillet 2020, URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-societes-contemporaines-2015-2-page-19.htm?contenu=resume>.

HAMIDI Camille, « Associations, politisation et action publique », in *Sociologie plurielle des comportements politiques*, Presses de Sciences Po, 2017.

HELY Matthieu, « De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, 2017, N° 163, n° 3, pp. 543-556, consulté le 18 février 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2017-3-page-543.htm>.

HELY Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaires de France, 2009, doi:10.3917/puf.hely.2009.01.

HELY Matthieu, « L'économie sociale et solidaire n'existe pas », *La Vie des idées*, février 2008, consulté le 19 mars 2020, URL : <https://lavedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas.html>.

HELY Matthieu et MOULEVRIER Pascale, « « Économie sociale et solidaire » : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idees economiques et sociales*, 2009, N° 158, n° 4, pp. 30-41, consulté le 18 février 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2009-4-page-30.htm>.

HERAN François, « Au cours du réseau associatif: les multi-adhérents », *Economie et statistique*, 1988, n° 208, pp. 33-44.

JUHEM Philippe, « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots. Les langages du politique*, 2001, vol. 65, n° 1, pp. 9-27, doi:10.3406/mots.2001.2484.

LAVILLE Jean-Louis, « L'économie sociale et solidaire : pour une sociologie des émergences », *Informations sociales*, octobre 2019, n° 199, n° 1, pp. 52-60, consulté le 20 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2019-1-page-52.htm>.

MALET Caroline DE, « Eva Sadoun, porte-drapeau du monde de demain », *Le Figaro*, 2 septembre 2020, vol. 23652, n° 23652, p. 33, URL : [https://nouveau.europresse.com/Link/LYONT\\_3/news.20200902.LF.822x20x22646284448](https://nouveau.europresse.com/Link/LYONT_3/news.20200902.LF.822x20x22646284448).

MALET Caroline DE, « Les entrepreneurs sociaux proposent leur plan de relance durable », *Le Figaro.fr*, 28 août 2020, consulté le 23 septembre 2020, URL : <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/les-entrepreneurs-sociaux-proposent-leur-plan-de-relance-durable-20200828>.

MAYER Nonna, « Les conséquences politiques du "capital social" : le cas français », *Revue internationale de politique comparée*, 2003, Vol. 10, n° 3, pp. 381-395, consulté le 30 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2003-3-page-381.htm>.

MOREAU Denis Bernardeau et HELY Matthieu, « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies pratiques*, 2007, n° 15, n° 2, pp. 9-23, consulté le 31 mars 2020, URL : <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2007-2-page-9.htm>.

MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Communiqué de presse - "France Relance": au-delà de la forme, un plan réellement écologique et social? ».

- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Présentation Séminaire ».
- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Pour une relance par la transition sociale et écologique ».
- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Statuts ».
- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général - Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Rue de l'échiquier., Paris, 2012.
- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, « Document de travail interne adhésion 2020 ».
- MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX et COMITE NATIONAL DES ENTREPRISES D'INSERTION, « Ce que la loi ESS change pour vous ».
- OFFERLE Michel, « « Les patrons » ou « des patrons » avec Emmanuel Macron », in *L'entreprise Macron*, Presses universitaires de Grenoble, 2019, pp. 79-92, consulté le 5 juillet 2020, URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/1-entreprise-macron--9782706142635-page-79.htm>.
- OFFERLE Michel, « Militer en patronat », *Societes contemporaines*, 6 juillet 2015, N° 98, n° 2, pp. 79-106, consulté le 6 juillet 2020, URL : <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revue-societes-contemporaines-2015-2-page-79.htm>.
- OFFERLE Michel, « II. L'espace des organisations patronales », in *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, Repères, 2009, pp. 32-61, URL : <https://www-cairn.info/sociologie-des-organisations-patronales--9782707157973-p-32.htm>.
- OFFERLE Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2e édition., Montchrestien, Clefs, 1998.
- OSER MAINTENANT, 100 ENTREPRENEURS S'ENGAGENT, *Développer L'Entrepreneuriat Social - Livre Blanc*, Bâton rouge., Paris, 2009, 44 p.
- PIZZORNO Alessandro, « Considérations sur les théories des mouvements sociaux », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 1990, vol. 3, n° 9, pp. 74-80, consulté le 29 mars 2020, URL : [https://www.persee.fr/doc/polix\\_0295-2319\\_1990\\_num\\_3\\_9\\_984](https://www.persee.fr/doc/polix_0295-2319_1990_num_3_9_984).
- PROUTEAU Lionel, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, 2018, n° 3, p. 531.
- PROUTEAU Lionel, « Le bénévolat », in *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck., Louvain-la-Neuve, 2017, pp. 151-185.
- RODET Diane, « L'économie sociale et solidaire : une réalité composite issue d'histoires plurielles », *Informations sociales*, octobre 2019, n° 199, n° 1, pp. 14-25, consulté le 18 février 2020, URL : <http://www-cairn.info/revue-informations-sociales-2019-1-page-14.htm>.
- RODET Diane, « Engagements militants, professionnalisés ou distanciés : les visages multiples de l'alimentation engagée », *Anthropology of food*, mars 2018.
- RODET Diane, « L'économie solidaire comme mouvement social : des dispositifs de qualité pour s'identifier, agir et mobiliser », *Revue Francaise de Socio-Economie*, avril 2015, n° 15, n° 1, pp. 193-212, consulté le 31 mars 2020, URL : <http://www-cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2015-1-page-193.htm>.
- RODET Diane, « Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France », *Lien social et Politiques*, 2014, n° 72, pp. 209-228, doi:10.7202/1027214ar.

SABADO Elsa, « La Sauvegarde, laboratoire social-libéral de Christophe Itier », *Mediacités*, 16 mars 2018, consulté le 16 juillet 2020, URL : <https://www.mediaticites.fr/enquete/lille/2018/03/16/la-sauvegarde-laboratoire-social-liberal-de-christophe-itier/>.

SABADO Elsa, « Christophe Itier, itinéraire d'un traître... fidèle à ses idées », *Mediacités*, 9 mars 2018, consulté le 16 juillet 2020, URL : <https://www.mediaticites.fr/enquete/lille/2018/03/09/christophe-itier-itineraire-dun-traitre-fidele-a-ses-idees/>.

SADOUN Eva et MOREAU Jean, « Nouvelle gouvernance ».

TILLY Charles, *Big structures large processes huge comparisons*, Russel Sage Foundation, 1984.

« Secrétaires d'État : le gouvernement Castex donne une place spéciale à la biodiversité et à l'Économie sociale et solidaire », *Novethic*, 27 juillet 2020, consulté le 18 août 2020, URL : <https://www.novethic.fr/actualite/politique/isr-rse/secretaires-d-etat-le-gouvernement-castex-desormais-au-complet-donne-une-place-speciale-a-la-biodiversite-a-l-ess-148833.html>.

« Quand l'entrepreneuriat social fait campagne », *makesense*, 2 mars 2020, consulté le 20 août 2020, URL : <https://makesense.org/article/quand-lentrepreneuriat-social-fait-campagne/>.

« LOI n°2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises », consulté le 14 septembre 2020, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>.

« Jean-Marc Borello, l'atout social d'Emmanuel Macron », *Le Monde.fr*, 17 janvier 2017, consulté le 17 juillet 2020, URL : [https://www.lemonde.fr/politique/article/2017/01/17/jean-marc-borello-l-atout-social-d-emmanuel-macron\\_5063884\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2017/01/17/jean-marc-borello-l-atout-social-d-emmanuel-macron_5063884_823448.html).

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

« Nord-Pas-de-Calais, une terre d'avenir pour l'entrepreneuriat social », *Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves)*, 20 décembre 2011, consulté le 19 septembre 2020, URL : <http://mouves.org/actu-hauts-de-france/nord-pas-de-calais-une-terre-davenir-pour-lentrepreneuriat-social/>.

« Participez aux #UEED2020 », consulté le 16 septembre 2020, URL : <https://noussoyonsdemain.com/content/ueed-2020>.

« IMPACT SCALE UP », *Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves)*, consulté le 5 septembre 2020, URL : <http://mouves.org/nos-programmes/learning-expeditions/impact-scale-up/>.

« Rejoindre le Mouves », *Mouves*, consulté le 12 septembre 2020, URL : <https://monespace.mouves.org/adhesion-rejoindre-mouves>.



## Liste des sigles, des encadrés, et des tableaux

AURA : Auvergne Rhône-Alpes

AVISE : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

CA : Conseil d'administration

CCI : Chambre de commerce et de l'industrie

CNPF : Conseil national du patronat français

Codes : Collectif pour l'entrepreneuriat social

COPIL : Comité de pilotage

CPME : Confédération des petites et moyennes entreprises

CRESS : Chambre régionale de l'ESS

DG : Directeur Général

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESUS : Entreprises solidaires d'utilité sociale

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

Mouves : Mouvement des entrepreneurs sociaux

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite ou moyenne entreprise

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SARL : Société à responsabilité limitée

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

U2P : Union des entreprises de proximité

UDES : Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

UPA : Union professionnelle artisanale

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des entretiens réalisés

**Serena** – ancienne adhérente au Mouves et ancienne membre du CA, PACA – 1h17 (par téléphone)

**Adrien** – ancien adhérent 2018, a participé au programme Adopte un entrepreneur, AURA– 1h19 (par téléphone)

**Rosine** – adhérente, AURA – 1h40 (par ZOOM / visioconférence)

**Mylène** – adhérente et membre du CA, AURA – 44 min (par téléphone)

**Boris** – ancien adhérent, AURA – 1h54 (par téléphone)

**Emilien** – adhérent depuis 2018, PACA – 1h54 (par téléphone)

**Cédric** – adhérent (non entrepreneur social), PACA – 1h32 (par téléphone)

**Philippine** – sympathisante, n'a jamais été adhérente, PACA – 1h21 (par ZOOM / visioconférence)

**Romain** – stagiaire au Mouves, IDF – premier entretien 1h13 (par téléphone) et second entretien complémentaire 40 min (par téléphone)

## **Annexe 2 : Grille d'entretien**

### **Parcours de vie :**

- Âge, famille, milieu social d'origine.
- Etudes, parcours scolaire.
- Travail, expériences professionnelles : poste, type de structure (association, ESS...).
- Engagement / bénévolat : associations, partis, syndicats. Dans quelles structures / quelles thématiques ?
- Positionnement / politisation : est-ce qu'il vote et pour qui (si possible) ? Economiquement quel paradigme (libéral, protectionniste, décroissant...)?
- Sa définition de l'ESS / de l'entrepreneuriat social.

### **Engagement au Mouves :**

- Adhésion au Mouves : quelles circonstances, comment a-t-il découvert l'existence de l'asso ?
- Pourquoi rejoindre le Mouves : qu'est-ce qui a poussé à l'adhésion (réseau, montée en compétence, plaidoyer, « incitation » du siège) ?
- À quoi sert le Mouves, quel est son impact pour la société, les entrepreneurs sociaux ?
- Quelles valeurs du Mouves sont les + importantes à ses yeux ?
- Quel engagement a-t-il au sein du Mouves, combien de temps par mois, quels postes, quelles actions ? Que fait-il au Mouves ? Se considère-t-il comme bénévole / militant ?

### **Le Mouves et la politique :**

- Sait-il qu'il y a du plaidoyer / lobbying au Mouves ? Peut-il m'en parler, quelles sont les dernières campagnes du Mouves (municipales, UEED...) ? (jauger le niveau de connaissance)
- Est-ce qu'on parle politique au Mouves ? Est-ce qu'il parle politique avec des entrepreneurs sociaux... ?
- Quelle relation avec les autres adhérents, les salariés, le milieu politique etc. ?
- Quels liens entre le Mouves et le politique : quel impact a le plaidoyer, les liens avec les partis politiques, le gouvernement... ?

## **Annexe 3 : Entretien de Boris**

### **Est-ce que tu peux te présenter ?**

Donc... moi en tant qu'individu donc j'ai une carrière commerciale qui m'a amené jusqu'à être directeur commercial Europe dans un groupe du Cac 40, en fait. Et le... très vite, j'étais le plus jeune directeur commercial, machin bidule, à 30 ans je pilotais déjà l'Europe. Et, et en fait je me suis rendu compte qu'entre... mes valeurs familiales et ce que je voulais voir dans le, j'étais presque arrivé au plus haut, j'étais en N-1 par rapport au PDG. Donc le, qu'il y avait énormément d'écart tant en termes de valeurs qu'en terme de moyens donc ça m'a, ça m'a énormément travaillé, donc je me suis dit que si l'énergie économies non pas uniquement pour de l'argent, mais étais mis au service de valeurs profondes qui étaient les miennes en fait, de justice sociale et autre, il y aurait sûrement moyen de faire des choses beaucoup plus intelligentes. Donc le, j'ai démissionné en 2006 en me disant que j'allais revenir à Grenoble, parce que j'étais à Paris, je vais revenir à Grenoble pour créer mon, pour donner mon petit écho en fait, en tout cas mon entreprise qui avait comme pour but dès 2007, [...] qui avait comme volonté de recruter uniquement des gens en recherche d'emploi, susceptibles d'être discriminés, en CDI temps plein. L'idée c'était quoi ? C'était de... montrer au monde économique qu'on pouvait avoir une entreprise qui fonctionne avec des gens qui étaient laissés sur le bas-côté, le bas-côté j'dirais du marché du recrutement. Donc, voilà. Parce que typiquement dans mon parcours j'ai vu plein de gens qui ont pu être discriminés à des moments, qu'on pas eu de chance, qu'ont raté leurs études et autres, donc je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire. Et avec vraiment cette volonté de vraiment faire une entreprise la plus citoyenne possible, ça veut dire que très vite on a recyclé tout le matériel, on a essayé - parce que je sais comment ça marche les achats grands-groupes - on est parti sur du circuit court. Bref de faire une entreprise citoyenne. Donc c'était vraiment le postulat de base. J'suis parti comme ça. La sécurité incendie, qui est le cœur du métier, c'est quelque chose que je connaissais pas du tout sur lequel je me suis formé mais qui me permettait de mener à bien mon projet sociétal pour 2 raisons : 1, ça me permettait de recruter des gens sur les 3 métiers qui représentent à peu près 80% des chômeurs qui sont l'administratif, le commerce et la technique. Grosso modo tous les bacs pro poubelle, tout ça, je pouvais recruter tous ces gens-là. Et il y avait vraiment, c'était un vieux métier qui était verrouillé par 3 grands nationaux et donc il y avait des parts de marché à prendre. Il y avait moyen de, comme on dit maintenant, de disrupter le marché. A l'époque c'était d'amener des services un peu différents. Donc, qui m'ont permis de me développer. Et donc j'suis vraiment parti comme ça avec une volonté au départ de créer plutôt une petite boîte, parce que les grands groupes j'en avais un peu ma claqué donc, donc voilà. [...]

### **Quand tu parles de nouveaux services, c'est-à-dire ?**

Le deuxième point qui pour moi était essentiel c'est que j'ai créé une marque premium de sécurité incendie, puisque en ayant un projet inclusif qui est pas du tout de l'insertion mais c'est vraiment des gens, j'ai pas d'aides spécifiques pour recruter les personnes que je recrute. Par contre, je savais très bien que j'allais être attaqué sur le projet - ce qui est le cas d'ailleurs - et le, par contre en créant une marque premium je m'affranchis de ça. C'est-à-dire que j'ai pas une boîte qui recrute des chômeurs et qui fait du bas de gamme, maintenant on est vraiment le haut de gamme de la sécurité incendie. C'est-à-dire que des gens qui veulent du prix, ils viennent pas chez nous, par contre les gens qui veulent du service viennent, et de plus en plus, donc c'est assez sympa. Ce qui est... comme je disais en termes d'image, permet de montrer que c'est pas parce que je prends... un sénior ou un chômeur longue durée qu'on va faire du bas de gamme, au contraire. On va faire un service top. Donc voilà.

**Oui, c'est une forme de retournement du stigmat, des préjugés qu'on peut avoir...**

Ouai complètement. C'est-à-dire que moi quand j'ai vraiment réfléchi mon projet, j'me suis dit, l'avantage que j'avais, j'étais directeur commercial grand groupe, donc ça veut dire que j'avais toutes les méthodes de, de non-valeur qu'il fallait pour déboîter tous mes concurrents. Donc je me suis mis à la place d'un directeur commercial que j'aurais en face, j'me suis fait la liste de tous, tous ceux sur quoi on était attaquable, et en face j'ai créé soit un service soit un positionnement qui permettait de pas l'être en fait. Donc voilà. Puis ça a plutôt bien marché d'ailleurs. Donc c'est, c'est assez sympa.

### **Tu as lancé ta boîte tout seul d'ailleurs ?**

Ouai ouai, moi j'suis foncièrement autonome, j'suis chiant là-dessus (rires).

### **Est-ce que t'as à l'époque été accompagné ou incubé sur la création de cette boîte ?**

Ouai. Alors, sur la création non, par contre j'ai été lauréat Réseau Entreprendre à l'époque, parce qu'ils avaient créé un programme spécifique, où j'étais le seul de l'Isère d'ailleurs... dedans, ou un des seuls de France d'ailleurs, parce que ça a pas du tout marché, qui était le programme "Hommes entreprises" où ils avaient essayé de faire un genre de programme "il y a moyen de faire des valeurs dans l'entreprise". Donc... donc voilà. Parce qu'ils croyaient pas trop, parce que quand je me suis pointé avec ma boîte à chômeurs, économiquement ils y croyaient pas trop, par contre j'suis tombé au bon moment, donc ils m'ont quand-même pris du fait des valeurs. Donc voilà. Par contre à l'époque il y avait très peu d'incubateurs, de toute façon je pense que j'aurais été incapable de faire... j'ai pas la patience. Donc, donc voilà. Par contre j'avais pas d'incubateurs, il y avait pas non plus de réseaux vraiment, en tout cas je les connaissais pas, à Grenoble, de réseaux spécifiques inclusions, ESS et autres. Typiquement quand j'ai été présenté mon projet au Pôle emploi... en expliquant que je cherche des chômeurs de longue durée, plutôt discriminés ils m'ont expliqué tout de suite qu'ils pourraient pas m'aider parce que c'était de la discrimination positive et en 2007 c'était illégal. Donc, je devrais poser des annonces comme les autres, et au milieu des CV, repérer ceux qui étaient dans mon projet. Alors que aujourd'hui... 13 ans après, j'ai aucuns soucis quand je monte des programmes, pour avoir des gens issus de minorité, parce que maintenant c'est passé, c'est passé dans les mœurs en fait.

### **Tu as fait quoi comme études, j' imagine école de commerce ?**

Ouai non même pas. Même pas. Moi au départ je suis un pur produit de l'éducation française, donc j'étais bon à l'école, je me suis retrouvé en sciences. Bon, j'aimais pas les sciences, du coup... comme je savais pas quoi faire après, parce que mes parents étaient de classe ouvrière, j'ai été dans les matières qui me plaisaient, j'ai été en biologie, donc j'ai un DEA, donc un Master 2 de neurobiologie du vieillissement. Je me suis rendu compte que j'aimais pas en fait... la recherche : je trouvais que c'était trop long. Donc... je suis parti un an à l'armée, j'suis parti un à l'armée pour être secouriste, et après... là-bas je me suis posé la question de ce que j'allais faire, donc j'ai tenté un concours. L'école de commerce j'avais pas l'argent pour me le payer donc j'ai fait l'IAE, l'IAE Grenoble. Avec le Master double compétence, qui m'a permis de, voilà pour être... à la fois biologiste et gestionnaire d'entreprises. Puis après j'suis parti commercial, donc dans une boîte qui vendait du matériel scientifique pour les labos du fait de la double compétence. Puis très vite j'suis devenu meilleur commercial, puis j'ai été responsable d'agence, puis j'suis rentré dans le champ des chasseurs de têtes. Et puis tous les ans ou tous les deux ans j'avais une proposition de promotion qui m'a amené jusqu'à une direction commerciale.

### **Et beh, ce genre de parcours sont finalement assez rares**

Après, je me pose pas trop de questions, tout de façon je fais tout à fond, donc quand j'étais commercial, j'avais déjà un objectif c'était d'être le meilleur commercial de la boîte, puis après le meilleur chef d'agence de la boîte, et puis au fur et à mesure ça a toujours été comme ça, donc ça m'a permis d'avancer assez vite

au final. C'est l'intérêt d'avoir sale caractère et d'être compétiteur en fait, j'avais pris le bon métier. En RH ça aurait pas fonctionné je pense. [...]

### **Ton adhésion au Mouves, comment ça s'est passé ?**

Bah, pff, c'est... ça a été long en fait parce que j'ai adhéré vraiment très tard, que moi dans mon projet après j'étais... un peu frustré, en 2012-13 j'ai fait une levée de fonds, on s'est développé beaucoup plus fort. Au fur et à mesure du déploiement j'ai créé une école de formation... mon adjointe qui était une consultante qui me donnait un coup de main, [...] m'a ouvert vers le monde de l'ESS que je connaissais pas pour être franc. Donc, et petit à petit, en fait dans ces ouvertures-là ça m'a amené jusqu'au Mouves, en fait. C'était Pauline je crois à l'époque qui, qui lançait la branche Lyon en fait, et comme nous on était assez reconnu à Grenoble, elle m'avait contacté très vite. Bah pour que j'adhère au Mouves et derrière pour que je donne aussi un coup de main pour... essayer de faire planter sur Grenoble. Donc chose que j'ai faite.

### **Et ça c'était en quelle année à peu près ?**

Je dirais, 2016, 2017. [...]

### **Et tu dis que t'as un peu aidé à l'implantation, c'est-à-dire que t'as fait partager ton carnet d'adresse à Pauline ?**

Ouai, un petit peu. Après pour être franc, elle m'a pas trop sollicité donc moi au départ c'est ce que... ce que j'avais voulu, elle m'a très très peu sollicité. On lui avait filé des salles parce qu'elle faisait partie du jury de la fabrique Aviva, un peu présenté du monde. Mais globalement il y a pas eu... je pense que ce qui répond un peu à... à ta problématique, je pense tout simplement qu'elle a pas a placé l'énergie qu'il fallait pour développer Grenoble et qu'elle a passé beaucoup de temps à développer Lyon. [...] Je dis pas qu'elle a bien fait ou mal fait, c'est pas le propos mais c'est vraiment ce que j'ai ressenti, c'est vraiment... je m'attendais à ce qu'il y ait plus d'événements, plus de choses. La sensation que j'ai eue, c'est que pff, elle pouvait pas tout faire, et que pour aller au plus simple, c'était plus simple d'être autours du bureau de là où elle habitait, qui était Lyon. Et qui s'entend parce que déjà Lyon ce que le Mouves, je crois que ça fait pas si longtemps que ça qu'il est arrivé en régions donc... donc je trouve pas ça forcément déconnant en fait. En plus soit dit en passant, Grenoble c'est pas facile comme ville : c'est un peu village gaulois fermé donc c'est pas simple [...]

### **Là actuellement tu n'es plus adhérent ?**

Non, ouai ouai je suis plus adhérent.

### **Est-ce qu'il y a une raison à ça ?**

Euh, oui et non. C'est-à-dire que moi j'ai essayé d'aller pas mal, parce que comme je voyais bien après que Pauline était un peu en difficulté, je m'étais dit "ça serait peut-être sympa que j'aïlle au niveau de la direction nationale", à l'époque c'était Jeremiaz, Jonathan Jeremiaz je crois. Donc là par contre je me suis heurté à un mur, c'est-à-dire que je pense qu'en 3 ans et... 10 mails, j'ai jamais été reçu au Mouves. Donc je l'ai jamais vu d'ailleurs ce monsieur donc... donc voilà. Il y avait toujours une bonne raison... après peu importe, il y a pas de jugements. Du coup j'y voyais pas trop d'intérêts, c'est-à-dire que moi en tout cas de ma fenêtre rhônalpine parce qu'au final maintenant mon entreprise je l'ai développé sur tout le Rhône-Alpes et on est en train de se déployer en PACA, je voyais pas, je voyais pas l'intérêt du Mouves... Je voyais pas l'intérêt du Mouves. Ni sur les actions, ni pour moi, d'ailleurs parce que j'ai jamais eu d'aides. Le... voilà, donc du coup j'ai arrêté l'adhésion parce que si j'y vois pas d'intérêts. Voilà.

### **Ah oui c'est étonnant qu'on ne t'ait pas rendu. Donc ton idée c'était membre du CA ?**

Pas membre du CA, non. Alors là moi non. Typiquement Réseau Entreprendre ils m'ont posé la question d'être administrateur j'ai dit non... il y a pas de... comme je dis, par contre... le, moi notamment je m'étais rapproché du Mouves en disant "on a une surcroissance, on est passé de 10 à 50 en 3 à 4 ans". Je crois qu'on est passé de 300 000 en termes de CA un truc comme ça. Et le... je me heurtais à toutes les entreprises en surcroissance... à 2-3 problématiques, soit de financement, soit parfois RH, typiquement on recrutait tellement les gens où, au bout d'un an on avait des problèmes de sur confiance et je me suis dit "c'est sûr que dans le Mouves il doit y avoir des gens qui ont connu des croissances comme la mienne". Donc moi ça m'intéressait beaucoup, c'est vraiment cette notion que d'ailleurs j'ai retrouvé avec Rhonalpia, et Rhonalpia je m'entends très bien à Lyon, en fait. Le... moi c'est vraiment cette notion d'échange en fait, je m'étais dit "je vais essayer de trouver... typiquement quand j'ai contacté Simplon donc... Fred Bardeau, qui m'a envoyé vers son DG, on a pu faire un repas à Paris, j'avais pas mal à Paris pour benchmarker. C'était hyper intéressant, il sortait avec un an avant nous à toutes les problématiques qu'on était en train d'avoir. C'est vraiment cette notion d'échange, que... et je pense que dans le réseau de l'ESS, il y a que au Mouves où je l'ai pas eu. France Active - Gaïa, ils sont même, même dans la gouvernance de l'entreprise donc... et vraiment le Mouves, rien. Donc c'est hyper compliqué. Donc voilà, donc je voyais pas trop l'intérêt du truc en fait.

### **Et pourtant tu as participé à des événements sur Grenoble ?**

Ah ouai, ouai, après Pauline et à l'époque c'était Amandine de Rhonalpia avaient organisé un... une soirée Hup, du Groupe SOS, et... je crois que j'étais le premier avec ? à participer en tant que témoin. Le... de temps en temps j'allais à des événements aussi pour voir, parce que comme je dis... moi je suis assez ouvert, j'aime bien rencontrer des gens. Donc voilà, mais il y a pas de... comme je te disais, mais il y a pas, il y avait vraiment pas cette notion en tout cas, qu'on pourrait attendre typiquement, si je vais prendre un exemple qui hérisse toujours les gens de l'ESS. J'suis aujourd'hui... mieux reçu par les gens du MEDEF, en benchmark etc. que par les gens du Mouves, ce qui est assez étonnants avec mon projet. Donc... donc voilà. C'est comme je dis, peut-être que je me suis mal pris, j'en sais rien. Mais le, c'est vraiment cette sensation-là. Pauline elle a fait un travail comme je disais, comme elle a pu... on s'est aidé, le peu de fois où on s'est rencontrés on s'entend très bien. D'ailleurs elle m'avait annoncé qu'elle partait du Mouves... donc voilà, et on est restés en lien. Autant le mouvement en lui-même, il y a rien en fait.

### **Tu as parlé du Medef dernièrement, je ne sais pas si tu as vu il y a une nouvelle gouvernance depuis une semaine.**

Oui, si j'ai vu. Ouai ouai j'ai suivi ça de près, c'était intéressant.

### **Et les deux nouveaux co-président-e-s ont élus sur l'idée d'être une "alternative sociale et écologique au Medef". Est-ce que tu en avais entendu parler, et qu'est-ce que tu en penses ?**

Oui, oui. Moi je pense que c'est... comme je dis. Alors déjà j'étais très surpris que ce soit 2 entreprises ESUS qui arrivent à la présidence du Mouves pour être franc, parce que... en tout cas à Grenoble, parce que Grenoble ça reste le berceau de l'entreprise solidaire, des mutuelles, et autres, c'est assez marrant, ils ont une vision... très très partisane et globalement l'ESUS, que je suis d'ailleurs, je peux le dire très franchement, aujourd'hui est plutôt vu comme... l'économie qui vient sur les plates-bandes de l'ESS. Donc c'est... quand j'ai vu ça d'ailleurs c'est ce que je me suis dit : la prochaine fois que je rencontre des gens de Gaïa, enfin de France Active, je leur poserai la question sur leur vision là-dessus, parce que je serais assez curieux de voir, de voir ça. Et moi je trouve que c'est une bonne chose, sincèrement j'ai créé en 2007 mon entreprise, pour cette troisième voie. Que les Lois Hamon aient permis que ça continue à se développer je trouve que c'est une très bonne chose. Pour revenir aux propos notamment de Eva, plus que de Jean, le... moi je les trouve partisane. A titre perso, le... j'suis pas pour le clivage. Le, je pense que chacun, chacun a

son rôle, moi pour très bien connaître, et les gens du Mouves, et les gens de France Active, du Réseau Entreprendre, du MEDEF. Typiquement, si on prend le MEDEF et faudrait presque que dans votre mémoire vous alliez les voir, ils ont des programmes d'inclusion qui à mon avis sont... plus forts que toutes les organisations ESS. Moi j'ai été très très surpris quand j'ai été les voir. En premier, ils ont des programmes d'aide, des programmes d'inclusion... j'ai été assez étonné. C'est-à-dire qu'il y a vraiment ce côté, comment dire ça, ce côté... que peut avoir toute organisation, ça veut dire qu'on a du national qui a des valeurs fondamentales qui sont exécrables, et des gens en local qui essaient de faire des choses. Moi typiquement quand j'ai fait mes élections de délégués du personnel, j'ai été voir toutes les associations, tous les syndicats salariés, FO, CGT, CFDT, et c'est à la CGT à ma grande surprise, locale, Grenoble, où j'ai été le mieux reçu, et dans la démarche inclusive et dans le fait qu'en tant que patron pour moi c'était important d'avoir des délégués du personnel. Donc, du coup on a organisé les élections avec la CGT, ce qui a beaucoup choqué les salariés, soit dit en passant. Tout simplement parce que les CGT grenobloises c'est pas Martinez, en fait. Donc moi après si je reprends ta question. Je pense que le... partir sur une guerre l'ESS contre l'économie du Medef, comme le MEDEF contre la CPME, ou les salariés contre les patrons, moi je pense que c'est pas très intelligent. Je pense qu'il faudrait mieux qu'il y ait des vraies synergies entre... chaque action, entre les gens de valeur soit dit en passant. Ça par contre, si... typiquement, Geoffroy Roux de Bezieux, si je pouvais lui mettre une droite je lui mettrais, mais le... nan, mais clairement lui je pense qu'il les a pas, les valeurs. Par contre je suis pas sûre qu'il faille faire du... les uns contre les autres, parce qu'au final on est dans un monde où l'ESS de toute façon aller vers l'économie, parce qu'il y a des moyens. Et Jean Moreau je pense que c'est un très très bon exemple à suivre, juste maintenant il est dans la galaxie Danone. Et je pense que le... l'économie de toute façon sera obligée d'aller vers l'ESS, ou en tout cas vers des valeurs sociétales fortes parce que de toute façon le 21ème siècle ne permettra pas le tout-argent. Voilà. Moi en tout cas j'suis plutôt comme ça. J' préférerais que tout le monde travaille ensemble plutôt que de créer des clivages pour essayer de se créer une position qui sommes toutes n'a pas lieu d'être.

### **J'ai l'impression que c'est aussi une manière de faire parler du Mouves, comme un slogan.**

Oui, mais c'est ce que je dis. C'est pour ça sur la forme, on peut discuter, j'dis juste... le MEDEF comme la CPME... à un moment donné faut comprendre aussi que XXX, la CFDT s'est jamais présentée en anti-cgt, c'est les actions qui l'ont rendu leader dans, dans le monde salarié. Par ses actions, par son positionnement, par sa capacité à rassembler, justement et pas à cliver et on le voit bien d'ailleurs que leur... travail qui a été de mon point de vue plutôt intelligent a obligé les syndicats extrémistes à aller de plus en plus vers les extrêmes. [...] Je pense que si elle avait tenu le même discours sans parler du MEDEF, en donnant les moyens de fédérer les entreprises comme j'ai dit voilà, le monde de l'ESS parce que je suis ESUS : on a une force de frappe qui est phénoménale. Et je pense qu'on a pas besoin de se créer un enne-, un ennemi. Je pense que le Mouves, de par son positionnement, déjà normalement devrait être le pendant du MEDEF sans le dire, en fait. Et il ne le sera que par ses actions et pas par ? et ça j'en suis intimement persuadé, en fait. Surtout dans un monde de réseaux sociaux où on voit bien que tout est déformé, amplifié, la comm facile, voilà, je pense que... l'équipe qui est - d'ailleurs il y a mon actionnaire, INCO, Jean-Michel Lecuyer, il est au bureau - je pense que l'équipe qui a, peut-être un peu trop parisienne à mon goût mais ça c'est moi, donc, en tout cas l'équipe qu'il y a je pense que c'est une très bonne équipe, pour pas dire une excellente équipe. Je pense que si ça part en tout politique... le mandat sera raté donc... voilà. Par contre si c'est en actions, et je pense qu'il y a moyen de faire de superbes actions avec toutes les entreprises de l'ESS, déjà du Mouves et j'espère de France parce que leur rôle c'est de fédérer en fait. Le... je pense qu'il y aura même pas besoin de parler en fait, il y a même pas besoin de parler du MEDEF. Mais ça reste mon point de vue.

### **Tu viens de dire que c'est une excellente équipe, pourquoi ? Parce que tu les connais ?**

Ouai parce que j'ai croisé, j'en ai croisé pas mal. [...] Ce que j'aime bien dans cette équipe-là, j'vais pas les juger humainement parce que je les connais pas assez, je pense qu'elle est suffisamment hétérogène pour



être très complémentaire, c'est-à-dire qu'il y a des vraies visions, j' pense qu'il y a une vision de tout comme je disais. J'étais surpris que ce soit 2 personnes de l'ESUS... enfin ESUS qui prennent la présidence, qui montre bien que les lignes bougent, moi je trouve ça très très bien. Dedans il y a des gens qui sont pas que ESUS, il y a vraiment de tout, il y a, ça va de la TPE, au grand groupe, ça va de l'ESUS à l'asso... J' pense que ouai, sur le papier en tout cas ça semble être une bonne équipe, de manière très claire. [...]

### **Tu as entendu parler du collectif Nous Sommes Demain ?**

Oui.

### **Qu'est-ce que tu en penses ?**

Ça m'a fait penser un peu... le... moi j'suis vraiment de Grenoble. Typiquement je suis jamais contacté par tous ces gens-là, donc je sais pas trop. Mais ça me fait penser un peu au French Impact, où l'idée est excellente, mais j'ai l'impression que ça reste... un peu un cercle fermé, au final. On retrouve un peu toujours, un peu d'ailleurs comme le Mouves hein, où je les connais tous parce que de fait on les connaît, mais il y avait pas une tête que je connaissais pas, c'est presque dommage. Moi ça me semble, le collectif Nous Sommes Demain c'est une très très bonne idée, les... tout ce qu'il y a dedans, franchement j'étais halluciné, c'est presque inspirant. Mais vraiment cette sensation que... que j'avais déjà avec le Mouves de... on travaille tous ensemble en fait. Le, presque je dirais les gens du French Impact c'est ceux qu'on retrouve dans Nous Sommes Demain, c'est ceux qu'on retrouve dans le Mouves. Ceux qui gagnent le concours du BCG d'entrepreneurs ESS de l'année, globalement on a 80% qui sont au Mouves et dans Nous Sommes Demain. Il y a pas... il y a pas ce côté... quelque chose dans les territoires qui émerge et qui fait partie de ces collectifs-là, en fait. Par contre le collectif en lui-même, quand j'ai vu ce qu'il y avait dedans, pfff, ça calme. Donc c'est, c'est impressionnant, mais comme je vous dit, toujours... presque on pourrait citer les 30 nominés au French Impact et les 22 qu'ont gagné c'est globalement toujours les mêmes qu'on retrouve.

### **Mais est-ce que c'est pas parce que l'ESS est encore un petit milieu ?**

J'en sais rien, sincèrement je sais pas. [...] Le, il n'empêche, c'est vraiment ce côté, comme je dis... le, ce qu'un peu j'ai ressenti à des moments dans l'ESS, ce côté... très dogmatique, très fermé... Voilà, donc... mais comme je disais c'est une vision de l'extérieur, en étant pas dedans. [...] Mais je reste persuadé moi, que le Mouves, tel que je le vois et tel qu'il m'est présenté par les deux nouveaux co-présidents, gagnerait énormément à...ratisser le plus large possible sur tout le territoire, en fait.

### **Tu n'es pas la 1ère personne qui me dit qu'ils ne se reconnaissent pas dans les territoires, que ce soit des personnes qui ont été au Mouves, ou qui n'y sont plus.**

Moi je sais pas comme je dis, moi j'ai un peu ce côté... à Paris je les intéressais pas. Je sais qu'avec Pauline ça se passait très très bien. Si ce que je ressens est ressenti par beaucoup de monde, je trouve quand-même que c'est dommage pour un syndicat de l'ESS qui est censé, l'ESS c'est quoi ? C'est de la gouvernance. Après les valeurs qui sont dessus on peut toujours discuter, le propre de l'ESS au départ, c'est le mode de gouvernance. Si le mode de gouvernance est fermé et pas participatif, je trouve que ça perd beaucoup, effectivement... et là, là-dessus, c'est... je sais pas. [...] En plus on est bien placé pour le savoir à Grenoble, on avait Eric Piolle qui avait... qui avait, qui était parti avec la société civile... qui avait une chance formidable d'ouvrir les choses et qui les a refermés autour d'un clan... La République en Marche ils ont fait la même chose, c'est-à-dire qu'il y a un moment donné, il y a vraiment ce côté, je sais pas si c'est français... où les gens quand ils ont la possibilité d'ouvrir, ils se referment, parce que c'est pour garder le pouvoir, est-ce que qu'il y en a qui prennent de l'opportunité, j'sais pas. J'espère que c'est pas le cas dans l'ESS, sincèrement. En plus comme je dis, je suis pas du sérail. J'y suis arrivé par hasard en 2007, mais... le, j'espère que c'est pas ça parce que typiquement c'est complètement antinomique aux valeurs qu'ils prônent

quoi. [...] Je pense qu'il faut pas se tromper de combat quand on parle de l'ESS, où elle a mis le combat... le non-économique contre l'économique en fait, alors qu'en fait au départ l'ESS, c'est une notion d'abord de gouvernance et ensuite de valeurs. En fait, voilà. [...]

### **Est-ce que pour toi le Mouves a eu un impact sur la société : sur la vision de l'ESS ou sur l'ESS ?**

Alors de mon prisme, je dirais non. Donc... moi typiquement quand je parle du Mouves à Grenoble, l'ESS de Grenoble, s'il y a un sur 100 qui connaissent... donc, mais comme je dis qu'est-ce que... en fait je pense que la première question c'est qui représente ou que représente le Mouves ? Le... en tout cas si je prends les 4 plus grosses entreprises d'insertion grenobloises, ils connaissent pas en fait. Les SIAE grenobloises, Ulis, tout ça... Donc voilà. Moi je suis pas sûr là encore que aujourd'hui... ils ont changé grand-chose, mais comme je dis par rapport à moi. A Paris peut-être, je m'avance pas. Lyon sûrement parce que Rhonalpia avait passé un mail pendant le confinement pour donner un coup de main au Mouves. Le... donc voilà sur Grenoble en tout cas pour moi 0. Au niveau politique ça c'est une certitude parce que pour avoir fait énormément de lobby parce que c'est mon boulot à la fin, je pense pas non plus. Alors que... c'est bien parce qu'il y a Nicolas Froissard qui est aussi dedans, avec Borello, qui est juste l'adjoint de Macron sur la partie ESS je pense que là-encore il y a moyen de faire en tout cas tant que Macron est au pouvoir, il y a moyen de faire quelque chose de très intelligent en termes de lobby et de, de place de l'ESS. Donc voilà, à voir, c'est toujours la même chose c'est... qu'est-ce qu'on attend, qu'est-ce qu'on attend d'un mouvement - j'allais dire d'un syndicat le mot est un peu fort, en tout cas d'un mouvement - qu'est-ce qu'on met dans les entrepreneurs sociaux. Comme je disais on parle beaucoup d'ESS, l'entrepreneuriat social n'est qu'une part de l'ESS, parce que typiquement un mouvement d'entrepreneurs sociaux ça veut dire qu'on met de côté l'économie solidaire, qui est pourtant dans le Mouves. [...] En 13 ans, on est des nains de l'ESS, j'prends le Groupe SOS, ils ont créé à la fin des années 70. Donc... donc voilà. Je pense que c'est un mouvement jeune, il est amené à progresser. Je suis pas sûr qu'il ait eu beaucoup d'impact, pour être franc. Je pense qu'il y a des gens or Mouves par contre qui en ont eu : typiquement le French Impact... vient pas du Mouves, de manière très claire. Il n'empêche qu'il a le mérite d'exister.

### **L'ancien président, Christophe Itier, est secrétaire d'Etat à l'ESS.**

Oui, oui, je suis au cou-. Ce que je veux dire, c'est, je sais pas comment l'expliquer. On voit bien que le... le lobby c'est un travail au long cours, ça veut dire que c'est pas parce qu'on a la chance sur un coup, comme je dis, le French Impact, tant mieux, la vraie question qui va se poser pour le Mouves à mon avis, c'est s'il y a un changement de présidence, en fait, gauche, droite, extrême gauche, extrême droite, j'en sais rien qui sera président, le... on va voir si, c'est là où on voit la force du lobby. Le fait est c'est que... et moi je suis bien placé pour le savoir parce que j'étais dans un groupe qui en faisait beaucoup, qui jouait, qui était sur l'environnement, qui était dans les médias, etc. c'est quand il y a un changement de pouvoir, que le lobbyiste est encore là qu'on voit si le Mouvement est bon. Typiquement... on parlait du MEDEF toute à l'heure, j'veux dire peu importe que ça soit Macron, Hollande, Sarkozy, ils sont là, en fait, et ils sont écoutés. Je pense que ça va être là, la chance que le Mouves et l'ESS a eu, c'est qu'on est arrivé avec un président qui... comme je dis qui était avec Borello à côté, qui a permis de mettre en place beaucoup de choses, en fait. Donc c'est après, si on va voir si ça va perdurer. Toutes ces personnes qui sont aujourd'hui secrétaires d'Etat, ministres et autres, c'est là où on va voir si ça reste ou si ça reste pas. C'est là où on voit la vraie force d'un mouvement et la vraie force d'un lobby, c'est, c'est sur le temps. Par rapport aux autres mouvements, le Mouves n'a que 10 ans, donc c'est très très jeune en fait, par rapport aux autres, donc c'est dur de s'installer. [...] Typiquement, je pense plus qu'un Jean est mieux armé que une Eva, typiquement là-dessus, parce que... par... par la levée de fonds avec Danone, il va rentrer dans des cercles aujourd'hui il connaît, de manière très claire. Je pense que ça va lui ouvrir beaucoup, beaucoup les yeux. [...] Que ça aille dans le sens que j'espère ou pas, dans tous les cas je suivrai ça de près parce que je trouve ça hyper enrichissant et... je trouve qu'il y a une vraie croisée de chemins maintenant, avec cette nouvelle équipe.

Donc, voilà. Après c'est entre leurs mains, quelque part je dirais que c'est le futur de l'ESS entre leurs mains, et même plus loin si on a des vraies valeurs où on se dit que... tout le monde va dans le mur si on continue dans un monde financiarisé. [...] Si on prend les partis politiques, j'suis pour personne, c'est-à-dire qu'à chaque élection, je me refais tous les programmes, alors je sais contre qui je suis par contre, c'est déjà pas mal. Donc voilà, le... par contre ça veut dire que je suis hyper ouvert, je regarde ce qui me parle, qu'est-ce qui est pragmatique, qu'est-ce qui est réaliste parce qu'il faut pas se mentir, les gens mentent sur beaucoup de chose. [...] En vrai, je pense que les clivages n'ont aucun sens, c'est ce que j'expliquais toute à l'heure, tant dans les syndicats, que dans les mouvements, que ce soit patronaux, salariés... et autres. Je pense que les clivages arrangent les gens qui veulent garder le pouvoir et que le propre de l'ESS c'est qu'il y en ai pas, c'est cette gouvernance partagée. [...] On parlait toute à l'heure du MEDEF, sur les propos de, de Eva où je me dis "putain c'est quand-même con, ça part mal, parce que si juste elle avait dit la même chose, sans rien citer, sans faire de clivages... on est sur quelque chose qui rassemble en fait !". [...] Les grands mouvements, les grands mouvements qui ont bougé la société ont a jamais été contre quelque chose en fait, on a voulu avancer avec quelqu'un qui a voulu avancer les choses. Quand on est contre quelqu'un on se bat, et quand se bat on avance pas, on s'arrête dessus. Quand j'ai créé mon entreprise, j'ai voulu montrer aux gens qu'il y avait une autre voie. [...] Le Mouves doit susciter l'adhésion. Et elle suscitera l'adhésion, comme je disais, en entraînant les gens avec eux sur une route et pas en essayant de ratisser large en étant contre. Ça c'est une intime conviction. Après, on peut essayer de se faire une place en disant "nous on est pas ça" mais pourquoi pas, c'est le début, j'espère que si la mandature c'est être contre tout le monde... c'est voué à l'échec.

### **Quelles valeurs tu associes au Mouves ?**

Je serais infichu de le dire. Je serais infichu de le dire, c'est une de mes problématiques d'ailleurs quelque part, en fait j'en sais rien. Le... le... comme je dis, ça me paraît... je pense qu'il y a des valeurs fondamentales d'une économie de demain, après on y met ce qu'on veut dedans, qu'elle soit inclusive, qu'elle soit environnementale, qu'elle soit en circuit court. Ça pose beaucoup de choses, si on prend le Rhône-Alpes, on est champions des circuits courts et des épiceries solidaires... et de l'aide aux agriculteurs, très bien. Le... je pense que le Mouves en lui-même, est-ce qu'il a des valeurs, j'en sais rien. Je pense que c'est un agrégat de valeurs qui est aujourd'hui en train de se chercher, en lui-même. On part au départ, le Mouvement des entrepreneurs sociaux, le propre de l'ESS c'est l'économie sociale et l'économie solidaire, en fait, qu'on a foutu dans un melting pot où d'ailleurs c'est pour ça que les gens s'entendent pas trop hein. Donc c'est deux valeurs qui sont déjà fondamentalement différentes. [...] Fondamentalement, sous l'ancienne présidence avec Jonathan j'ai pas senti, moi à titre perso, de... valeurs fondamentales dans le mouvement. Par contre, chaque personne qui était dans le mouvement avait... avait sa propre valeur en fait. [...] Pour moi, et j'espère qu'ils vont pouvoir en faire un collectif, c'est un agrégat de personnes qui viennent tous avec ce qu'ils pensent être bons, typiquement ce que je disais, les gens qui sont dans les circuits courts ils s'en fichent un peu de l'inclusion, même si ça reste un peu dans leurs valeurs etc. ils vont pas prendre des chômeurs ou des alcooliques, ou autres. Et... je pense qu'on est chacun avec un peu notre... notre part, moi typiquement je suis beaucoup sociétal, que environnemental et circuit court même si j'essaye de le faire dans l'entreprise. Donc voilà. Je pense que c'est vraiment cette notion, très agrégée qui est finalement, puisqu'on parlait du MEDEF, aussi un des défauts du MEDEF c'est que c'est juste un mouvement de fédérations qui sont agrégées pour créer le MEDEF, mais finalement on voit bien que dès qu'il y a des élections, le service, la sécu, et la métallurgie ils se mettent sur la tronche pour prendre le pouvoir donc... La chance qu'il y a au Mouves, c'est que dessous il y a pas de fédérations, ça veut dire que aujourd'hui, il y a pas de fédération des circuits courts, une fédération de l'inclusion, une fédération des SIAE qui seront obligés de fédérer. [...] Avec le COVID, il y a énormément de "le monde de demain c'est l'ESS", "c'est nous l'ESS qui allons faire le truc" ou... pour être franc je me dis, mais les gens en fait, il y en a beaucoup qui nous connaissent même pas en fait. L'ESS, globalement ce que je disais, c'est même pas

des valeurs, c'est un mode de gouvernance. On peut très bien être une SCOP, faire partie de l'ESS, et être sans valeur, polluer et broyer les gens, en fait. Ou une asso, ou autre. Donc cette fameuse économie solidaire ou sociale, ça dépend comment on le prend. Voilà. Je pense que là encore... le Mouves à un moment donné, va falloir qu'il mette le sujet sur la table en fait. C'est que... ESS = pas valeurs en fait, non ESS = pas non valeurs, et quelles valeurs nous on défend ? Les valeurs de l'ESS, et moi j'en suis intimement persuadé, elles n'existent pas. C'est un mouvement trop hétérogène pour dire que l'ESS a des valeurs. [...] Eva et Jean sont très bons ambassadeurs là-dessus... la valeur ce n'est pas ne pas faire d'économies et d'affaires de rentabilité, moi ce que j'appelle chez nous, c'est la rentabilité maîtrisée. Donc ça veut dire qu'on est pas rentable à tout prix, on maîtrise notre rentabilité pour que l'entreprise se développe et qu'on puisse porter notre projet sociétal. [...] Il va falloir, et moi j'en suis intimement persuadé, que le Mouves commence à poser ce qu'est le Mouves, en fait, ce que c'est le Mouves, quelles sont ses valeurs, qui peut y adhérer, en fait, et à la fin, et moi ce que je mettais d'ailleurs, il va falloir que chaque entreprise de l'ESS se crée des indicateurs d'impact, si tant est qu'elle estime qu'elle a de l'impact. [...] Moi quand j'ai été ESUS, j'ai été très très surpris de la facilité à laquelle on peut être ESUS, en fait, puisque de toute façon, les critères de l'ESUS correspondent à 99% des TPE et PME françaises, puisque les critères sont super simples hein. Gouvernance partagée, il y a pas un mec en TPE qui est pas en collaboration avec ses collaborateurs et autres [...] Il y a 4 cases à cocher, mais elles sont tellement simple à cocher qu'on se retrouve face à des gens qui cochent les cases mais on se dit "mais merde, en fait ils font pas partie de notre monde, du fait des valeurs qu'ils portent" et d'autres peut-être qui vont avoir des valeurs 10 fois plus fortes, qui vont pas en cocher une, pour diverses raisons. [...]

### **Est-ce que tu fais partie d'autres réseaux ?**

Réseau Entreprendre, mais c'est pas ESS. Si on parle que ESS, j'suis assez actif à France Active et Rhonalpia. [...] Le Réseau Entreprendre essaye de se donner une caution ESS, typiquement j'ai refusé de la porter pour eux parce que je pense que c'est une caution ESS, j'y crois pas trop, mais il n'empêche que. J'suis dans le Réseau Entreprendre pour aider les chefs d'entreprise que pour l'ESS, de manière claire. Le MEDEF, ouai. Après ça va être tous les trucs pour aider les entrepreneurs [...]

### **Politiquement, sur un axe gauche-droite, où tu te positionnes-tu ?**

Moi je me mettrais vraiment, mais vraiment, et je le pense vraiment, mais vraiment nul part. Le, si vraiment je devais choisir, ça serait... la réponse à la con ce serait le centre. Le... en plus je dis ça mais j'ai jamais voté au centre en plus. Mais le... moi je vote à gauche comme à droite en fonction comme je dis des valeurs et du pragmatisme des programmes, en fait. Donc de manière assez naturelle, j'aurais tendance à dire centre-gauche, si vraiment on devait parler qualificatif valeur. Mais... pff, moi... je sais qu'à l'époque la République en Marche m'avait posé la question si j'étais intéressé pour adhérer, j'ai dit non. Donc le... j'sais pas. J'ai vraiment pas ce truc-là... Je pense, j'ai pas le sens politique, j'en sais rien. Mais si vraiment j'devais me positionner quelque part, ce serait centre-gauche, je pense, parce que je reste quand-même un peu plus social. Je reste quand-même fondamentalement persuadé que on a besoin de l'économie, quoi qu'on en dise. Donc, voilà. Par contre, typiquement l'extrême gauche et l'extrême droite, j'y suis pas, ça non, c'est une certitude. Donc... voilà. C'est vraiment comme je dis... très très pragmatique en fait, c'est vraiment, ça me parle, ça me parle pas, ça me fait vibrer ça me fait pas vibrer, voilà. [...] Typiquement Sarkozy a fait des bonnes choses, Hollande a fait des bonnes choses, moi je m'en fiche s'ils se mettaient sur la gueule l'un l'autre en fait. [...] Le centre-gauche j'aurais tendance à dire qu'il existe pas en France. C'est un peu ce qu'Emmanuel Macron a essayé de faire avec la République En Marche, qui a plutôt dévié à droite au final.

## Annexe 4 : document interne sur la stratégie d'adhésion

ENVOYE AU BUREAU

### Nombre d'adhérents Mouves

#### Chiffres 2017 et 2018

2018	
<b>Nombre d'adhérents</b> (nombre de dirigeants enregistrés par la structure adhérente)	<b>744</b>
<b>Nombre de structures adhérentes</b> (siège et antennes régionales)	<b>468</b>
<b>Montant total</b>	<b>233 939,47 €</b>

2017	
<b>Nombre d'adhérents</b> (nombre de dirigeants enregistrés par la structure adhérente)	<b>787</b>
<b>Nombre de structures adhérentes</b> (siège et antennes régionales)	<b>496</b>
<b>Montant total cotisations</b>	<b>216 375,58 €</b>



ENVOYE AU BUREAU

### Nombre d'adhérents Mouves

#### Chiffres 2019

2019	
<b>Nombre d'adhérents</b> (nombre de dirigeants enregistrés par la structure adhérente)	<b>509</b>
<b>Nombre de structures adhérentes</b> (siège et antennes régionales – multiadhésion)	<b>291</b>
Nombre de structures payantes	245
<b>Montant total</b>	<b>157 562 €</b>



## 1. Les adhérents du MOUVES

Chiffres recoupés  
avec éléments du  
serveur  
Chiffres du 27/11

Chiffres de 2017, 2018 & 2019

	2017	2018	2019
<b>Adhérents</b> (ES des sièges, antennes et sympathisants)	770 (2)	663 (2)	514 (3)
<b>Structures payantes</b>	287 (2)	321 (2)	249 (3)
<b>Structures antennes</b> (Personnes)	96 (189) (2)	50 (157) (2)	38 (37) (3)
<b>Adhérents des structures</b>	638 (2)	576 (2)	467 (3)
<b>Sympathisants</b>	132 (2)	87 (2)	47 (3)
<b>Montant total</b>	298 730€ (1)	226 087€ (1)	159 825,61€ (4)

Source:

- (1) [Rapport sur les comptes 31-12-2018](#)
- (2) [BDD\\_AdhérentCRM](#)
- (3) CRM Odoo
- (4) Dépenses-Recettes 2019 (Fichier Isabelle)



## L'approche

Ces dernières années, nous étions **Brand Centric** (= marque forte qui donne le ton et qui dit aux adhérents ce que l'elle souhaite d'eux de savoir.). Le MOUVES était le référent qui construit la vague de l'ES et les acteurs pouvaient s'y rattacher.

☒ Conséquence: Attire naturellement les petites structures.

*Les petites structures pouvaient se projeter en nous car besoin d'un support solide pour les accompagner mais les plus grosses structures avaient déjà leur définition et ne voyait pas l'intérêt de nous rejoindre au-delà d'un argument politique ou relationnel.*

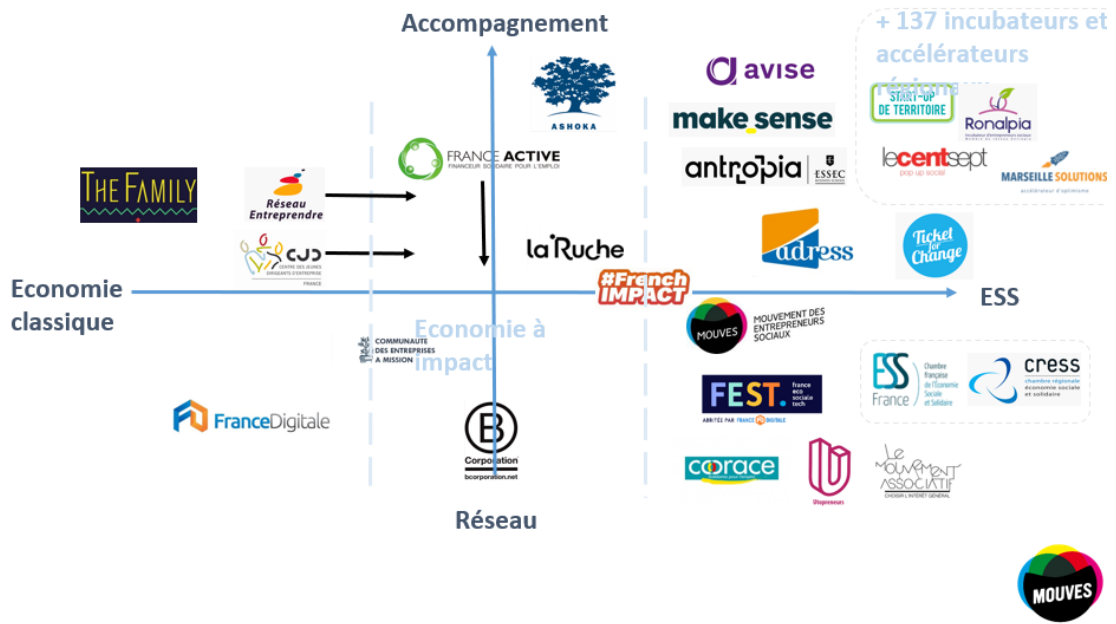
L'enjeu est de créer de l'intérêt pour ces structures demain.

Pour cela, demain, nous devons insuffler une démarche **Adherent Centric** (= avoir le pouls de la communauté des adhérents, d'être à l'écoute de ce qu'ils veulent et de l'offrir.)

Ce que cela signifie, c'est qu'il n'est plus important de savoir ce que dit l'association mais ce qui est important, c'est ce que l'adhérent puisse percevoir et se projeter dans ce que dit le MOUVES. Nous devons leur montrer à quel point l'association est géniale d'un point de vue avec lequel ils peuvent se connecter.



## 2. Environnement du MOUVES



## Annexe 5 : document interne syndicat

### Paysage des organisations patronales en France

<p><b>Organisations nationales interprofessionnelles</b> =&gt; Jugées représentatives pour toute l'économie</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Au cœur de l'agenda social (négocient les ANI, <u>co-gèrent</u> les organismes de protection sociale)</li><li>• Participent à la <u>coconstruction</u> des politiques publiques</li><li>• Force médiatique et politique</li></ul> <p>3 syndicats aujourd'hui : <b>MEDEF, CPME, U2P</b></p>	<p><b>Organisations dites « multiprofessionnelles »</b> =&gt; Jugées représentatives pour un panel défini de professions</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sont consultées dans les négociations sociales</li><li>• Participent à la <u>coconstruction</u> des politiques publiques dans leurs champs</li></ul> <p>3 syndicats : <b>UDES</b> (pour l'ESS), <b>FNSEA</b> (métiers de l'agriculture), <b>FESAC</b> (spectacle vivant)</p>
<p><b>Organisations représentatives d'une branche</b> =&gt; Jugées représentatives pour une branche professionnelle spécifique</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participent aux négociations sociales concernant leur champ professionnel</li></ul> <p>Environ <b>290 organisations représentatives</b> au niveau des branches</p>	<p><b>Organisations non-représentatives</b> =&gt; Organisations qui ne remplissent pas les critères de représentativité (ou n'ont pas postulé pour l'être)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisations qui ne participent pas au dialogue social au sens institutionnel du terme</li></ul> <p>Toutes les associations / fédérations / rassemblements d'employeurs (dont le <b>Mouvés</b>)</p>

### 4 scénarios stratégiques

1. ESSAYER D'ÊTRE RECONNU COMME ORGANISATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE
2. CONCURRENCER L'UDES COMME ORGANISATION « MULTIPROFESSIONNELLE » DE L'ÉCONOMIE À IMPACT
3. STRUCTURER UNE « BRANCHE PROFESSIONNELLE » ET S'AFFILIER À UN SYNDICAT NATIONAL
4. RESTER HORS DU SYSTÈME DE DIALOGUE SOCIAL POUR DÉFENDRE L'ÉCOSYSTÈME DE L'IMPACT AUTREMENT



## Scénario 1 : le syndicat national interprofessionnel

*Pour remplir les critères permettant de présenter une candidature crédible d'ici au 31 mars 2021, il faudra réunir autour du Mouves un nombre très important d'organisations professionnelles.*

→ Une solution serait de mobiliser les réseaux [#NousSommesDemain](#)

**Réglementairement, trois problèmes potentiels :**

1. La question des **deux ans d'ancienneté** ? (mais jurisprudence favorable, cf. exemple U2P)
2. La question des **doubles comptages** ?
3. Capacité à être représentatif dans les secteurs de **l'industrie**, de la **construction**, du **commerce** et des **services** ?

## Scénario 1 : le syndicat national interprofessionnel

### AVANTAGES

- Présence à la table des négociations sociales : opportunité pour renouveler le dialogue social français en sortant les organisations patronales de la caricature
- Construire une réelle « alternative sociale et écologique »
- Exposition médiatique sans commune mesure et capacité à peser sur les grands débats sociaux et économiques
- Captation de ressources financières importantes

### INCONVÉNIENTS

- Passage à l'échelle à réaliser en un temps record
- Participer au dialogue social institutionnel est un métier à part entière
- La « fin de la liberté » : le niveau d'engagement politique permis n'est pas le même
- Très compliqué à réaliser en l'état de la réglementation

## Scénario 2 : le syndicat multiprofessionnel

### AVANTAGES

- Une reconnaissance permettant de participer au dialogue social
- Une exposition médiatique naturelle permettant d'accroître l'influence auprès du grand public
- Un seuil de représentativité plus facile à atteindre que celui pour l'organisation interprofessionnel
- Captation de ressources financières importantes

### INCONVÉNIENTS

- Un strapontin plus qu'un vrai siège aux négociations : les inconvénients de la représentativité sans les avantages
- Empiéter sur les prérogatives de l'UDES : possibilité d'être perçu comme très agressif
- Enjeu juridique : le Code du Travail évoque vraiment l'ESS – difficile d'obtenir une modification de la législation dans des délais restreints

*Juridiquement compliquée, cette option nécessiterait d'engager rapidement un travail de lobbying pour modifier le Code du Travail*

## Scénario 3 : le syndicat de branche, affilié à une organisation nationale (type CPME)

### AVANTAGES

- Captation de ressources financières importantes
- Bénéficier des ressources d'une structure de plus grande taille pour solidifier le lobbying

### INCONVÉNIENTS

- Le principe même du Mouves est d'être holistique : pas une branche professionnelle à proprement parler
- Enjeu de crédibilité : difficile de construire « l'alternative sociale et écologique au MEDEF » en se plaçant sous une grande organisation

## Scénario 4 : rester hors du syndicalisme patronal

### AVANTAGES

- Bénéficier des ressources d'une structure de plus grande taille pour solidifier le lobbying
- Au vu du défi que représente l'intégration au sein du système du syndicalisme patronal, option qui permet de conserver de l'énergie pour d'autres combats
- Permet de conserver une grande liberté : construire l'alternative sociale et écologique en renouvelant l'approche de la représentation patronale
- Envisager des rapprochements avec des think-tanks, des associations, des partis...

### INCONVÉNIENTS

- Rester à la marge des négociations sociales et économiques
- Nécessité d'inventer un nouveau type de représentation des entreprises, avec un accès plus difficile aux pouvoirs publics
- Résoudre la problématique de la représentativité et de la légitimité
- Définir un modèle économique pérenne
- Définir la spécificité et la place du Mouves dans un paysage morcelé

## Annexe 8 : nouvelle gouvernance du Mouves

### Présidence



**EVA SADOON**  
Co-fondatrice & Présidente – LITA.co

29 ans, j'ai co-fondé LITA.co, une plateforme européenne d'investissement permettant au grand public et aux investisseurs institutionnels de soutenir des entreprises et associations qui participent à la transition écologique et solidaire. Nous sommes un groupe de l'économie sociale et solidaire (ESUS) qui lutte contre les inégalités de répartition des richesses et les externalités négatives générées par les investissements. Nous renforçons notre engagement notamment à travers un nouveau projet d'application mobile analysant l'impact climatique et sociétal de l'épargne globale.

Lita.co est aujourd'hui présent dans 4 pays européens et a déjà collecté plus de 45 millions d'euros depuis sa création en 2014 pour 120 entreprises sociales.

J'ai rejoint le Mouves dès la création de notre entreprise et me suis investie dans le programme Leadher, puis j'ai rejoint le CA et le Bureau du mouvement. Je suis par ailleurs engagée au Bureau de Finansol et co-Présidente de Tech for Good France.



**JEAN MOREAU**  
Co-fondateur & Président – Phenix

36 ans, je suis le co-fondateur de PHENIX, une entreprise sociale agréée ESUS et pionnière (2014) dans la réduction du gaspillage et la seconde vie des invendus, notamment à destination des associations caritatives.

Notre impact : plus de 100 millions de repas redistribués à l'aide alimentaire en France et dans 4 autres pays, et 160 emplois créés au service d'une économie plus solidaire et plus circulaire !

Investi au Mouves depuis la création de PHENIX en tant qu'Ambassadeur en Ile-de-France, j'ai été élu à la co-Présidence du réseau Tech For Good France (ex-FEST) en juin 2019.

Je me suis par ailleurs engagé comme Mentor au Réseau Entreprendre, accompagnateur stratégique de projets à impact chez ANITROPIA ESSEC et 50 Partners Impact, membre du Think Tank tech « Le Gallon » et élu administrateur de BCorp où je représente le collège des PME.

### Administrateurs Entrepreneurs Sociaux



**AMANDINE ALBIZZATI**  
PDG ENERCOOP



**JULIE CHAPON**  
Co-fondatrice Yuka



**PIERRICK DE RONNE**  
Président Bloccoop  
Président Natexbio



**GRÉGOIRE DUCRET**  
Directeur Croix Rouge Innovation



**NICOLAS FROISSARD**  
Vice-président et porte parole  
Groupe SOS



**VIRGINIE HILLS**  
Fondatrice et Présidente  
Comptoir de Campagne



**ALICE BARBE**  
Co-fondatrice PDG SINGA



**LUC DE GARDELLE**  
Gérant Presta Terre & PRODEA  
Président FEI



**JEAN-YVES DOISY**  
DG VITAMINE 1



**ABDELAALI EL BADA OUI**  
Fondateur et Président  
Bonlieux Santé



**HORTENSE HARANG**  
Co-fondatrice et Présidente  
Flours.d'ici

## Administrateurs Partenaires



**MATTHIEU DARDAILLON**  
Fondateur et président  
[Ticket For Change](#)



**ARNAUD DE LA TAILLE**  
Co-fondateur et PDG  
[AssoConnect](#)



**GUILLAUME GIBAULT**  
Fondateur et Président  
[Le Slip Français](#)



**CYRIELLE HAREL**  
Journaliste [BFM](#)



**JEAN-MICHEL LECUYER**  
DG [INCO Investissements](#)



**ANTOINE MICHEL**  
Partner [Investir et +](#)



**SANDRA DE BAILLENCOURT**  
Directrice Générale  
[Sparknews](#)



**BLAISE DESBORDES**  
Directeur Général  
[Max Havelaar](#)



**SAMUEL GRZYSBOWSKI**  
Fondateur [Coexistier](#)  
PDG [Convivencia](#)  
Enseignant à Sciences Po



**ANTOINE JOUTEAU**  
DG [Le Bon Coin](#)



**BASILE MICHARDIÈRE**  
Co-directeur [MakeSense](#)  
Incubateurs



**MAGALI PAYEN**  
Fondatrice [On est Prêt](#)

## Administrateurs Entrepreneurs Sociaux



**THOMAS HURIEZ**  
Fondateur et Président  
[1083](#)



**LOUBNA KSIBI**  
Co-fondatrice  
[Meet my Mama](#)



**MÉLANIE MARCEL**  
Co-fondatrice et PDG  
[SoScience](#)



**MAUD SARDA**  
Co-fondatrice et Directrice  
[Label Emmaüs](#)



**SERGE WIDAWSKI**  
Directeur Général  
[APE Entreprise](#)



**JONATHAN JÉRÉMIA SZ**  
Co-fondateur [Comme les autres](#),  
[Handiamo](#) & [Voix Publique](#)



**SYLVAIN LEPAINTEUR**  
PDG [Conciergerie Solidaire](#)  
PDG [Monkey Monk](#)



**DAFNA MOUCHENIK**  
Fondatrice [LogiVitee](#)  
Présidente [Synerpa Dominicaine](#)



**CAROLE TAWEMA**  
Co-fondatrice et PDG  
[Karethic](#)



**SHU ZHANG**  
Co-fondatrice et PDG  
[Pandobac](#)

## Table des matières

Remerciements .....	
Sommaire .....	
Introduction.....	1
Problématique.....	2
État de la littérature.....	3
Méthodologie et retour réflexif .....	10
Annonce de plan .....	11
I. LE MOUVES, UNE ASSOCIATION POLITIQUE .....	12
A. Le plaidoyer, l'un des piliers de l'action du Mouves.....	12
Le fonctionnement du Mouves .....	12
Retour historique sur les mobilisations et victoires politiques.....	16
B. Une implication faible des adhérents.....	19
Introduction de la notion de <i>membre actif</i> .....	19
... qui portent le plaidoyer .....	23
II. DES REPRÉSENTATIONS DIFFÉRENCIÉES DE L'ESS À LA SOURCE DE DÉSACCORDS POLITIQUES .....	27
A. Des représentations différenciées de l'ESS .....	27
Des adhérents avec des profils politiques hétérogènes... et des degrés de politisation divers.....	27
Axes de clivages : la vision du marché et l'identification d'un adversaire .....	30
B. Les conflits (politiques) au sein du Mouves .....	35
Pacification des conflits : être en désaccord sans remettre en cause le fonctionnement et les ambitions du Mouves .....	35
« <i>Il allait pas adhérer parce qu'il aime pas le tournant qu'on prend</i> ».....	36
III. UNE VOLONTE FÉDÉRATRICE, PAR-DELÀ LES CLIVAGES.....	40
A. L'entrepreneuriat social comme identité collective .....	40
Volonté de fédérer autour d'une identité collective : celle de l'entrepreneuriat social .....	40
Un positionnement politique perçu comme flou .....	44
B. Similarités et différences avec le fonctionnement des syndicats patronaux .....	46
Un syndicalisme de service.....	46
« <i>Medef de l'impact social et écologique</i> » : quand le Mouves incarne un patronat progressiste.....	49

Conclusion .....	54
Bibliographie.....	56
Liste des sigles, des encadrés, et des tableaux .....	60
Annexes .....	I
Annexe 1 : Liste des entretiens réalisés .....	I
Annexe 2 : Grille d’entretien.....	II
Annexe 3 : Entretien de Boris .....	III
Annexe 4 : document interne sur la stratégie d’adhésion .....	XII
Annexe 5 : document interne syndicat .....	XV
Annexe 8 : nouvelle gouvernance du Mouves .....	XIX
Table des matières.....	XXI