

# L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché Social entrepreneurship: From public market to market public

Jean-François Draperi

Number 316, May 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020893ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020893ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Draperi, J.-F. (2010). L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché. *Revue internationale de l'économie sociale*, (316), 18–40.  
<https://doi.org/10.7202/1020893ar>

Article abstract

North American in inspiration, social entrepreneurship is a global movement that is having a profound impact on the French social and solidarity economy today. Putting forward ideas about openness, social aims, social change, general interest, and changing scale, social entrepreneurship as promoted by the recent Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves, Social Entrepreneurs' Movement), has been a catalyst in getting the social economy to break away from a form of routine and in making the solidarity economy better appreciate current economic, political and social developments. This article sets out to examine the historical and theoretical foundations of social entrepreneurship. Studying the close links between the stock market and the new philanthropy fuelling the Anglo-Saxon model of social entrepreneurship helps us better understand the origins of French social entrepreneurship. Their relationship with egalitarianism, socially constructed enterprise practices, law and regulations, and big business make it impossible to superimpose the two conceptions of the social economy and the social entrepreneurship as they exist in France. The article concludes with the conditions needed for forming a partnership that respects each movement's particular features.

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : DU MARCHÉ PUBLIC AU PUBLIC MARCHÉ

par Jean-François Draperi\*

*D'inspiration nord-américaine, l'entrepreneuriat social est un mouvement mondial qui vient aujourd'hui bousculer le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS) française. Avançant les idées d'ouverture, de finalité sociale, d'ambition de changement social, d'intérêt général, de changement d'échelle, l'entrepreneuriat social porté par le récent Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) incite l'économie sociale à sortir d'une forme de routine et l'économie solidaire à mieux prendre la mesure des enjeux des évolutions économiques, politiques et sociales actuelles. La présente contribution vise à comprendre le cadre historique et théorique qui fonde l'entrepreneuriat social. L'étude des relations étroites entretenues entre le monde de la Bourse et la nouvelle philanthropie qui irrigue l'« entrepreneuriat social » à l'anglo-saxonne permet de situer les origines de l'entrepreneuriat social français. Les rapports à l'aspiration égalitaire, à la construction sociale des pratiques interdisent de superposer les conceptions d'« économie sociale » et d'« entrepreneuriat social » telles qu'elles existent en France. L'article conclut sur les conditions qui permettent d'envisager entre elles un partenariat dans le respect de leurs spécificités\*\*.*

\* Maître de conférences au Cnam.

\*\* Cet article fait suite à une communication (Draperi, 2010) qui a suscité des réactions constructives de nombreux collègues (notamment N. Alix, F. Baulard, V. Berthet, E. Chiapello, A. Chomel, F. Doligez, M. Dreyfus, F. Espagne, A. Goguey, M. Hipszman, B. Mérand, Ch. Oger, J. Prades et J.-L. Souchet) et a été encouragée par l'accueil chaleureux de fédérations coopératives, associatives, Cress et groupements de personnes et, bien sûr, quoique indirectement, par les promoteurs du Mouvement des entrepreneurs sociaux, dont les écrits sont ici abondamment cités. Le présent article a bénéficié en particulier des lectures critiques de S. Cordellier, J. Legleye et H. Noguès. Tout en m'engageant que moi dans ces articles, je remercie chacun très sincèrement.

Il n'est pas tout à fait exact de dire que l'entrepreneuriat social vient à point nommé pour réveiller une économie sociale et solidaire (ESS) endormie et méconnue. Il apparaît au moment où cette économie, qui était à la recherche d'une reconnaissance externe depuis plusieurs décennies, accède à cette reconnaissance. Et elle y accède si soudainement et massivement qu'elle est incapable d'y répondre totalement, en dépit d'une nouvelle dynamique qui s'exprime, spécialement à l'échelon régional et local : des fédérations de plus en plus actives et qui travaillent ensemble, une mobilisation croissante des réseaux d'élus territoriaux (RTES), un syndicalisme de l'ESS en plein essor (Unifed, Usgeres, Gema), les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (Cress), les nouvelles formes de coopératives – sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et coopératives d'activités et d'emploi (CAE) –, les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), la participation croissante aux assemblées générales des grandes organisations ou encore la multiplication des formations supérieures témoignent du fait que l'ESS est en mouvement. Mais ces initiatives multiples manquent

d'une représentation nationale puissante et d'une identité politique qui fassent d'elles un mouvement. L'incapacité partielle de l'ESS à faire face aux nouvelles demandes sociales à ce niveau est ressentie par de nombreux membres. Elle est également partagée à l'extérieur, à travers les attentes déçues que connaissent de nouveaux sympathisants. L'ESS n'a pas intégré de nombreuses questions sociales, sociétales et environnementales qu'acteurs et nouveaux sympathisants posent de façon croissante. Elle n'a pas produit un ensemble de propositions ou un programme d'action, ni accompagné suffisamment les initiatives qui germent dans les territoires et qui attendent d'elle un espace d'échanges, voire un milieu d'appartenance. Mais elle n'est pas loin d'y parvenir. Elle ne fait pas mouvement, mais elle est, à n'en pas douter, en mouvement.

C'est dans ce contexte que l'entrepreneuriat social surgit. Pourquoi? Comment? L'article aborde cette question en trois points. La première partie se penche sur l'entreprise sociale en Europe. La deuxième partie porte sur les origines de l'entrepreneuriat social et sur ses liens avec l'économie capitaliste. La troisième partie s'intéresse à l'entrepreneuriat social français et montre comment il peut modifier les pratiques d'ESS. La conclusion résume les deux principaux terrains de rencontre entre l'entrepreneuriat social et l'ESS: celui des pratiques d'entreprise et celui du développement des personnes et des territoires.

---

## Les entreprises sociales renouvellent en partie le projet de l'ESS

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves, mars 2010) considère qu'il existe une unité entre entrepreneuriat social et entreprise sociale. Il convient de noter que les deux termes ont été utilisés de part et d'autre de l'Atlantique dans des sens sensiblement différents, avec un usage non exclusif mais plus fréquent des termes « entreprise sociale » en Europe et « entrepreneuriat social » aux États-Unis. En Europe, l'entreprise sociale est à l'initiative de travailleurs sociaux, de militants associatifs ou coopératifs, de la rencontre entre des classes moyennes et des personnes en difficulté; aux États-Unis, il émane de fondations, de grandes entreprises et de grandes écoles (*tableau 1, en page suivante*).

Nous ne reviendrons ici que succinctement sur l'histoire européenne de l'entreprise et de l'entrepreneuriat social, bien connue des lecteurs de la *Recma*. Les coopératives sociales italiennes ont durant plusieurs années expérimenté dans le champ social et organisationnel avant de trouver une reconnaissance juridique. La plupart ont été créées avant la loi qui leur donne un statut (Borzaga, 1997; Zandonai, 2002; Pezzini, 2003). Les coopératives sociales ou à finalité sociale italiennes, belges, espagnoles, portugaises, les associations à finalité environnementale ou d'insertion sociale, la société coopérative d'intérêt collectif et les coopératives d'activités et d'emploi françaises témoignent, entre autres, de l'émergence de l'entreprise sociale. En France, les premières entreprises d'insertion se

**Tableau 1**  
**Deux acceptions différentes des « entreprises sociales »**

<b>Origine géographique</b>	Europe de l'Ouest	Etats-Unis
<b>Origines sociales</b>	Mouvement social	<i>Venture philanthropy</i>
<b>Résultats</b>	Nouvelles pratiques associatives et coopératives	Conception entrepreneuriale du service d'intérêt général

sont développées à la fin des années 70 (sous le nom d'« entreprises intermédiaires ») par des innovations comparables aux coopératives italiennes (Draperi, 1990). Depuis le début des années 90, les coopératives d'activités et d'emploi se développent par une expérimentation constante non seulement dans le champ de l'accompagnement, qui constitue le cœur de leur métier, mais aussi en matière d'organisation du travail, de gestion des risques, de mutualisation des moyens (Sangiorgio, Veyer, 2009).

Ces initiatives ont été l'objet de recherches du Centre international de recherche et d'information sur l'économie collective (Ciriec) de 1993 à 1996, à partir du groupe de travail « Associations et insertion ». Ces travaux ont été prolongés par un programme (*targeted socio-economic research*) soutenu à partir de 1996 par la Commission européenne : « L'émergence des entreprises sociales, réponse novatrice à l'exclusion sociale en Europe ». Ce groupe réunit des universitaires et la Confédération européenne des coopératives de production et de travail (Cecop) [Defourny, 1997].

### **Entreprises sociales et principes d'économie sociale**

Analysant les entreprises sociales en Europe, le réseau Emes<sup>(1)</sup> définit l'entreprise sociale à partir de neuf indicateurs : quatre sont relatifs à la dimension économique et entrepreneuriale et cinq à la dimension sociale (Borzaga, Defourny, 1999). Ces neuf indicateurs ne prétendent pas « cerner toute la réalité des entreprises sociales », mais constituent des faisceaux d'indices. Les quatre indicateurs économiques sont :

- une activité continue de production de biens ou de services ;
- un degré élevé d'autonomie ;
- un niveau significatif de risque économique ;
- un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Les indicateurs sociaux consistent en :

- une initiative émanant d'un groupe de citoyens ;
- un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital ;
- une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité ;

(1) [www.emes.net](http://www.emes.net).

- une limitation de la distribution des bénéfiques;
- un objectif explicite de service à la communauté.

Le réseau Emes considère ces entreprises comme des entreprises de l'économie sociale. De quelle façon les principes de l'entreprise sociale s'articulent-ils avec les principes de l'économie sociale? Si les classifications des entreprises sociales peuvent différer les unes des autres selon que l'on privilégie la finalité, le public, le fonctionnement, le statut juridique, etc., ces entreprises partagent le trait commun de s'appliquer à l'action sociale au sens large (social et sociétal): le logement, l'insertion professionnelle, l'action en direction des personnes handicapées, la vie de quartier, etc. (Chopart *et alii*, 1997). Observer les entreprises sociales sous l'angle de la confrontation aux principes de l'économie sociale, c'est donc étudier les modalités de la rencontre actuelle de deux traditions de pratiques: celle du travail social et celle de l'économie sociale (pour une approche plus large de la question, voir Bouquet, Draperi, Jaeger, 2009). Ce faisant, l'entreprise sociale réexamine des questions classiques parfois délaissées par de nombreuses entreprises d'économie sociale, comme la conception de métiers nouveaux, l'engagement bénévole, l'exercice des métiers ou l'organisation du travail.

L'entreprise sociale présente une autre spécificité qui questionne le principe d'autonomie de l'économie sociale: elle est rarement autonome sur le plan financier, ne se situe pas aussi franchement sur des marchés privés et entretient un lien étroit avec la puissance publique, à l'image des entreprises sociales d'insertion. Cependant, « *malgré le fait qu'elles sont souvent liées à de telles politiques publiques, les entreprises sociales d'insertion sont des entités économiques autonomes dont l'objectif commun est l'insertion professionnelle, au sein de l'entreprise sociale ou ailleurs, de personnes handicapées ou défavorisées sur le marché du travail* » (Davister *et alii*, 2004, p. 45).

Les entreprises sociales ont donc apporté à la fois une nouvelle dimension historique à l'économie sociale et un questionnement. Les divers profils d'entreprise qui se dégagent « *nous montrent qu'il n'existe pas de modèle "pur" d'économie sociale et solidaire, contrairement à ce que tend à montrer la théorie, qui procède par simplification et abstraction, mais une grande diversité de formes d'entrepreneuriat collectif et de "réglages" entre action sociopolitique et activité économique, entre les degrés de mutualisation et de démocratie économique* » (Demoustier *et alii*, 2003, p. 72).

Il n'en reste pas moins nécessaire de spécifier l'ensemble « économie sociale et solidaire » ainsi constitué, sous peine de perdre toute possibilité de désigner ce que fait l'ESS et pourquoi elle le fait. Peut-on le faire en raisonnant en termes de faisceau d'indices?

### **Se détacher des indicateurs pour recourir à un principe**

La richesse de l'analyse en termes de faisceaux d'indicateurs est évidente. Elle permet à chaque entreprise de se situer par rapport à un idéal type qui réunit l'ensemble des indicateurs. L'intérêt majeur de l'idéal type est bien de donner à voir un modèle qui n'existe pas dans sa pureté idéale,

mais qui permet de comprendre la position de l'entreprise, indicateur par indicateur. L'analyse d'Emes est ainsi un outil rigoureux et efficace pour l'entreprise d'économie sociale. Comme tout outil, il comporte cependant une limite. A partir de combien d'indicateurs respectés peut-on parler d'une entreprise d'ESS? Peut-on mettre sur le même plan tous les indices? « *L'activité continue de production de biens et/ou de services* » et « *un niveau significatif de risque économique* » peuvent-ils équivaloir à « *une initiative émanant d'un groupe de citoyens* » ou à « *un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital* »? Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de revenir au projet. L'économie sociale et solidaire n'est pas une fin en soi, elle constitue le moyen de l'émancipation et du développement des personnes. Gardant cette finalité à l'esprit, des générations de coopérateurs de tous les continents ont proposé que les bénéficiaires de l'action entreprise soient aussi les décideurs de cette action, c'est-à-dire membres de l'entreprise, ou inversement que les adhérents, les sociétaires, les membres soient aussi bénéficiaires, producteurs ou usagers. On ne manquera pas de relever que, statutairement, nombre de mutuelles, d'associations et de coopératives ne respectent pas ce principe dit de la double qualité. Il faut se défaire d'une lecture strictement statutaire, ou plus largement de la double qualité considérée comme un indicateur directement observable. Ayant une portée plus générale, il faut le considérer comme un principe qui, au même titre que la démocratie, trouve de nombreuses voies d'expression et, conséquemment, peut être observé de multiples façons. La co-construction pratiquée dans nombre d'associations d'action sociale, éducatives, etc., en constitue ainsi une forme de pratique particulière. La participation des patients à la conception d'un projet de soins, celle des usagers ou des bénéficiaires à l'élaboration de politiques publiques locales en sont d'autres. L'auto-construction d'un habitat en est une quatrième. L'entreprise d'ESS cherche à pratiquer la double qualité définie comme le renforcement du lien entre le statut de bénéficiaire (producteur, travailleur, usager, consommateur, etc.) et de membre (associé, sociétaire, mutualiste, coopérateur). C'est donc essentiellement au regard de ce principe que nous proposons de comprendre la conception particulière de l'entreprise sociale inspirée par le courant anglo-saxon.

### **L'entrepreneuriat social selon ses promoteurs européens**

L'un des militants de l'ESS les plus actifs dans la tentative de rapprochement entre ESS et entrepreneuriat social est Hugues Sibille. Co-fondateur de la revue *Alternatives économiques*, ancien délégué interministériel à l'économie sociale, ancien responsable de l'économie sociale à la Caisse des dépôts et consignations, président de l'Avisé et vice-président du Crédit coopératif, Hugues Sibille est l'un des principaux acteurs et spécialistes français de l'économie sociale. Il est l'un de ceux dont le parcours est le plus significatif pour comprendre l'économie sociale et solidaire (Sibille, 2009a, 2010a), l'un de ceux qui ont contribué le plus sûrement

(2) J'ajoute qu'il est président du comité technique du Centre d'économie sociale travail et société (Cestes), que je dirige au Conservatoire national des arts et métiers.

et le plus durablement à son développement<sup>(2)</sup>. Comment en est-il venu à concevoir la transposition de l'entrepreneuriat social en France?

Il semble qu'un voyage d'études aux Etats-Unis d'Amérique joua un rôle décisif dans l'évolution récente de sa pensée (Sibille, 2008 et 2009b). Ce voyage, organisé par la French American Foundation fin 2008, portait sur la *venture philanthropy*, « l'objectif étant de déterminer si certains des éléments de fonctionnement outre-Atlantique pouvaient utilement être transposés dans celui des fondations françaises » (French American Foundation, 2009, p. 4). Le terme *venture* désigne une « entreprise risquée ». Le terme appliqué à l'entreprise souligne l'aspect « aventureux » de celle-ci. Comme nous le verrons plus loin, il fait écho à des pratiques boursières initiées à partir des années 75-80, pratiques qui inspirent les techniques de la *venture philanthropy*. On pourrait traduire la *venture philanthropy* par « philanthropie à risque », si l'on veut insister sur la posture de la prise de risque, ou encore « philanthrocapitalisme », si l'on veut insister sur ses techniques entrepreneuriales.

Considérant que l'entrepreneuriat social est une chance pour l'économie sociale française (Sibille, 2010a), Hugues Sibille a su bâtir un cadre pour adapter en France les pratiques des *venture foundations* et particulièrement celles ayant trait à l'entrepreneuriat social. La puissance de l'essor de la *venture philanthropy* et de l'entrepreneuriat social est telle qu'il semble difficile à l'économie sociale de prétendre l'ignorer. C'est sur les modalités de cette articulation qu'il convient de s'interroger.

### Le voyage au pays du modèle

Les voyages dans les pays « modèles » jouent un rôle important dans la dissémination des idées. Concernant l'ESS, plusieurs voyages ont fait date: en avril 1899, Jean Jaurès entreprit « le voyage en Belgique » à l'occasion de l'inauguration de la nouvelle maison du peuple de Bruxelles. Ce déplacement le marqua tant qu'il déclara le 12 avril 1899: « *Eh bien, nous vous promettons d'aller prêcher votre exemple à nos frères, les initier à l'organisation, à la coopération et de mettre la classe ouvrière en état de gouverner et d'administrer le monde* » (Ourman, 2001, p. 86). Ce fut effectivement un tournant qui marqua l'action coopérative de Jean Jaurès.

Mais c'est le voyage de Charles Gide en 1924 en URSS qui nous intéresse ici, car la posture de Hugues Sibille à l'égard de l'entrepreneuriat social n'est pas sans rappeler celle de ce grand économiste à l'égard des coopératives soviétiques. Il s'agissait de savoir s'il fallait accueillir le mouvement coopératif russe dans l'ACI. Charles Gide en fut convaincu. Il vit dans la coopération soviétique une réalisation, certes imparfaite mais néanmoins réelle pour lui, de sa république coopérative. Penseur inspiré par le protestantisme et éloigné du marxisme, Gide connaissait les limites de la liberté des coopératives russes imposées par les bolcheviks, mais il considéra que les principes d'égalité et de solidarité qui étaient à l'œuvre suffisaient pour reconnaître ces coopératives. Il pensait qu'il fallait les soutenir, précisément en raison de leur faiblesse. De façon comparable, Hugues Sibille, qui n'ignore

pas les limites des fondations en matière d'égalité, voit dans la *venture philanthropy* la possibilité d'une extension des pratiques d'économie sociale. Il sait que l'essor actuel de la philanthropie ne s'appuie pas sur le principe de la représentation démocratique – qui exprime la valeur de l'égalité. Il précise ainsi le caractère peu démocratique de la fondation Gates, dirigée par cinq personnes – non élues – dont Bill Gates, sa femme et son père (Sibille, 2008). Mais il considère que le respect des valeurs de liberté et de solidarité permet d'agréger l'action philanthropique à l'économie sociale et solidaire. Au contraire de Gide, Marcel Mauss critiqua la coopération russe subordonnée au pouvoir bolchevique. Par le décret d'avril 1918, la Russie soviétique niait le principe d'engagement volontaire – qui traduit la valeur de liberté –, tout en prétendant garder les deux autres valeurs fondatrices d'égalité et de solidarité. Quoique portant sur une autre valeur de référence, la critique formulée à l'encontre du modèle soviétique vaut pour la philanthropie parce que l'abandon d'une des valeurs, quelle qu'elle soit, peut mettre en échec l'expression des deux autres. Dans le modèle philanthropique, l'absence d'égalité fait échouer la liberté des bénéficiaires dans la mesure où ils sont dépendants de la solidarité des philanthropes.

### **Oser en ESS, c'est oser s'affranchir**

En accueillant sans esprit critique l'entrepreneuriat social, l'ESS prend donc le risque de la confusion. Comme hier les coopératives russes ont été perçues comme l'outil du pouvoir communiste – les conséquences en sont encore perceptibles aujourd'hui en Europe centrale et orientale –, l'ESS pourrait donner le sentiment qu'elle est l'outil du capitalisme. Ma divergence avec l'entrepreneuriat social tel qu'il est aujourd'hui promu en France porte sur ce point : ses promoteurs n'osent pas penser la nécessité de s'affranchir d'une économie dominante fondamentalement injuste et productrice d'inégalités. Oser en économie sociale, ce n'est pas oser entreprendre, fût-ce socialement ; oser en économie sociale, c'est oser s'affranchir.

---

## **L'entrepreneuriat social et la *venture philanthropy***

Pour comprendre ce qui se passe autour de l'entrepreneuriat social en France aujourd'hui, il est donc nécessaire de comprendre l'entrepreneuriat social au sens anglo-saxon. Nous proposons une première exploration de cette notion en gardant à l'esprit qu'elle n'est pas celle mise en avant aujourd'hui par le Mouvement des entrepreneurs sociaux français, mais qu'elle constitue la trame initiale du Mouves, qu'il tente d'adapter à la situation européenne et plus spécifiquement française. Pour comprendre cette situation, un petit détour est nécessaire.

### **Deux histoires, deux conceptions du service d'intérêt général**

Comme on le sait, l'Etat français s'est considéré, au moins depuis la révolution de 1789, comme détenteur unique de l'intérêt général de



la nation. Cela explique le fait qu'il a longtemps résisté à la libéralisation des fondations. Il a encouragé leur essor à partir de 1969, par la création de la Fondation de France, dotée initialement de 16 millions de francs apportés par la Caisse des dépôts et consignations et dix-sept banques publiques ou privées. La Fondation de France avait deux missions initiales: encourager la philanthropie et abriter des fondations individuelles ou d'entreprise. Dans les années 80, le ministre de la Culture Jack Lang proposa des incitations aux entreprises afin qu'elles financent la création et la diffusion culturelles. Cette impulsion explique l'orientation importante de l'activité des fondations vers la culture. Cependant, explique E. Archambault (2003), la relation entre l'Etat et les fondations est ambivalente, celui-ci continuant de voir en elles une forme de concurrence dans l'action d'intérêt général.

La situation est évidemment bien différente aux Etats-Unis d'Amérique. A la différence des Etats européens, l'Etat fédéral américain a longtemps été trop pauvre pour subvenir aux besoins élémentaires de son immense territoire. Pour financer les hôpitaux, les écoles, les universités ou les musées, les villes américaines se sont tournées vers les plus riches de leurs habitants en leur demandant d'œuvrer pour leur communauté. Il existe donc une légitimité historique des philanthropes américains à servir l'intérêt général, et cela bien avant que l'Etat ne procure des avantages aux philanthropes.

Après la phase d'émergence de la philanthropie directement liée à l'histoire de la constitution des Etats-Unis d'Amérique, la philanthropie « moderne » naît avec l'essor du capitalisme et la formation de grandes fortunes industrielles. Ces fondations, celles de Rockefeller, de Carnegie, marquent une rupture en ce qu'elles changent d'échelle et s'articulent intimement au capitalisme.

Une question peut venir à un esprit européen: pourquoi l'Etat n'a-t-il pas repris à son compte l'aide philanthropique? Le sentiment qui prévaut chez les philanthropes est que le système philanthropique est supérieur à l'impôt parce que le donateur peut choisir l'objet de son don, alors que l'impôt oblige chacun à payer y compris pour ce qu'il ne souhaite pas (*lire l'encadré 1, en page suivante*). Shelby White, l'une des principales donatrices du Metropolitan Museum (New York), affirme: « *Je trouve très important d'aider une institution culturelle, d'autres préféreront donner de l'argent aux sans-abri* » (citée par Martin-Kessler, 2001).

Plus important encore, « *l'aide publique prive les riches des joies que procure la philanthropie* » (Lewis Cullman, *in* Martin-Kessler, 2001). Ajouté au pouvoir que procure la richesse économique, cet argument revendiqué par les philanthropes est décisif d'un strict point de vue politique, car, sauf moments exceptionnels, l'Etat n'est qu'en capacité limitée – économique, politique, juridique – de contraindre les riches à donner. Certains d'ailleurs ne donnent pas et préfèrent investir soit dans des activités productives, soit dans les placements boursiers, soit encore dans l'immobilier ou les œuvres d'art, ou encore dépenser leur argent dans les objets

## Encadré 1

### Les choix préférentiels des philanthropes des Etats-Unis

En 2007, sur 306 milliards de dollars versés par les fondations américaines (contre 6,2 milliards en France), 40 % vont aux Eglises, 17 % à l'éducation (essentiellement les universités), 12 % aux ressources humaines (c'est-à-dire les services sociaux), 9 % aux services publics et 9 % à la santé (French American Foundation, 2009).

de consommation de prestige – bijoux, yachts, avions, etc. On ne peut donc retirer aux riches ni leur liberté de donner ou de ne pas donner ni celle de choisir l'objet de leur don. L'accroissement des inégalités produisant de nouveaux très riches citoyens donne d'autant plus de force à cette conception et d'autant moins à celle qui se prononce en faveur d'une régulation publique (Draperi, 2007, p. 31-35).

#### Raiders et traders, de nouveaux acteurs économiques

Le second renouveau de la philanthropie – après celle des Carnegie et Rockefeller – est directement lié à l'arrivée sur le marché financier de nouveaux *corporate raiders* qui, pour le dire en un mot, inventent un nouvel usage de la dette qui exacerbe la guerre économique par le rachat souvent hostile d'entreprises productives en vue de réaliser rapidement des bénéfices colossaux.

Après le décloisonnement des marchés (années 75-90) comme réponse à la baisse de la rentabilité des capitaux constatée à la fin des années 60, la déréglementation et la désintermédiation consacrent le retrait progressif des banques du financement de l'activité des entreprises. La stratégie de désintermédiation est mise en œuvre par les banques à partir des années 80 pour gérer des créances peu sûres, comme celles des pays en développement, ou douteuses, comme, déjà, celles de l'immobilier américain. En effet, sous la pression des firmes internationales exportatrices, les banques prêtent à des pays du Sud dont certains se déclareront impuissants à régler leur dette dès le début des années 80. Le surendettement provoqué sera traité par une titrisation massive des financements internationaux. Cette pratique est, selon Norel (2004, p. 500-501), l'un des éléments essentiels de la globalisation financière.

Ces pratiques financières et la réussite d'entrepreneurs dans le secteur des nouvelles technologies (à travers l'essor des start-up sur la côte ouest des Etats-Unis, en particulier) permettent un enrichissement rapide et élevé de nouveaux acteurs. Les sommes qui passent d'une génération à l'autre grâce à l'argent gagné en Bourse sont estimées à plusieurs dizaines de milliers de milliards de dollars (W. Zabel [Cabinet Schulte Roth and Zabel, New York], in Martin-Kessler, 2001).

En raison des pratiques boursières violentes qu'ils inaugurent, ces nouveaux raiders et traders des années 80 ont d'abord fait l'objet du mépris du grand patronat des Etats-Unis. Les anciens grands patrons et philanthropes de la côte est étaient souvent également des notables politiques qui respectaient entre eux des règles informelles articulées à une culture partagée. Par exemple, étaient interdits les OPA hostiles et tout l'arsenal de techniques de défense qu'elles suscitent. Curieusement, ce sont ces « *représentants de la finance la plus prédatrice et de la dérégulation des marchés qui vont investir le plus dans la "moralisation" du capitalisme, que ce soit sous la forme d'initiatives et d'institutions philanthropiques, ou la promotion d'une déontologie qui passe par l'éthique des affaires ou la responsabilité sociale de l'entreprise. [C'est bien] en raison du type de capital qu'ils représentent et qu'ils défendent que les nouveaux opérateurs financiers des années 80, et en particulier les corporate raiders, vont recourir à une rhétorique de l'émancipation, de la lutte contre la discrimination et les privilèges, à un discours parfois anti-patronal, à des stratégies philanthropiques soucieuses d'afficher leur dimension sociale ou encore à la promotion de l'éthique dans les affaires* » (Guilhot, 2006, p. 31-32).

### **De la philanthropie à la *venture philanthropy*: de la *charity* au business**

Les nouveaux milliardaires investissent à leur tour dans la philanthropie : « *Le nombre des fondations a doublé depuis 1992 pour atteindre 72 000 aujourd'hui [...]. Cette dernière génération de fondations est le fait des entrepreneurs de la "nouvelle économie" financière et/ou high-tech, des Gates ou Buffet qui ont décidé de gérer de leur vivant ces immenses fortunes* » (French American Foundation, 2009, p. 62).

Les nouveaux milliardaires critiquent les anciennes grandes fondations pour leur fonctionnement bureaucratique et pour le peu d'engagement de leurs membres au-delà du financement. C'est tout l'attrait de la *venture philanthropy* qu'ils inaugurent que de mettre en avant d'autres formes de soutien. Gib Myers (Mayfield Venture, Californie) a été l'un des premiers à promouvoir la nouvelle philanthropie au début des années 90 en appliquant le modèle du capital-risque au domaine de la philanthropie par la création d'Entrepreneurs' Foundation. Celle-ci considère les organisations à but non lucratif comme des start-up et participe à leurs choix stratégiques, les épaulé en matière de management, évalue leurs résultats et anticipe leur développement à long terme (Gib Myers, cité par M. Abélès, 2002). L'ambition est autant de transformer les donateurs que les bénéficiaires : il s'agit de renforcer la communauté des firmes qui s'engagent autour d'un projet philanthropique (*lire l'encadré 2, en page suivante*).

Comme l'indique l'un des théoriciens de la nouvelle philanthropie, Greg Dees, il faut mettre en œuvre le même type de dynamique dans ce domaine que dans l'univers du marché : avoir la volonté d'innover, mais se donner les moyens de mesurer les effets des actions entreprises. Cette

## Encadré 2

### « *Charity must be considered as an industry* »

Autre réussite exemplaire de la nouvelle philanthropie, le milliardaire Paul Brainer a mobilisé à Seattle plusieurs millionnaires ayant fait fortune dans le domaine high-tech pour impulser la fondation Social Venture Partners (SVP, [www.svpseattle.org](http://www.svpseattle.org)), spécialisée dans les domaines de l'enfance et de l'éducation. Chacun doit donner au minimum 5 400 dollars et accepter de s'investir dans le suivi des initiatives patronnées. SVP compte 270 partenaires, dont beaucoup sont des cadres de Microsoft. En faisant appel à eux pour participer à des comités de sélection de projets ou pour mettre leurs compétences en matière de management au service des organisations à but non lucratif qu'elle finance, SVP leur offre aussi un moyen d'élargir leurs carnets d'adresses. SVP a fait école dans la Silicon Valley et dans plusieurs grandes villes des Etats-Unis. Les nouvelles fondations sont animées par des entrepreneurs sociaux qui cherchent « à recréer un espace de sociabilité où les enjeux du business cèdent le pas à des relations plus authentiques ». Ces nouveaux philanthropes se distinguent donc des anciens par un engagement sur le terrain plus marqué et une pratique entrepreneuriale professionnalisée. La directrice de SVP l'affirme : « *Philanthropy is an aspect of business. It's not charity.* » Catherine Muters, fondatrice de Three Guineas Fund qui a pour vocation la promotion des femmes dans le monde des start-up, considérée comme l'une des plus actives philanthropes de la nouvelle génération, le dit autrement : « *Charity must be considered as an industry.* »

Source : Abélès, 2009.

application ne va pas sans l'adoption de normes de l'entreprise également au niveau des salaires. « *James Mongan, PDG de Partners Healthcare System, qui gère des hôpitaux "nonprofit" à Boston, a reçu 3,4 millions de dollars en 2008 pour ses "loyaux services", un peu plus que Glenn Lowry, directeur du musée d'Art moderne de New York, qui a touché 2,7 millions de dollars* » (d'après « Top nonprofit executives see healthy pay raises », Forbes<sup>(3)</sup>).

Transposées internationalement, ces pratiques ont d'autres effets. « *L'irruption de ces partenariats dans le domaine de l'aide ne va pas sans difficultés collatérales. Les coûts de transaction subis par les pays qui reçoivent l'aide, et qui sont engagés à s'aligner sur une multiplicité de procédures, augmentent. La concurrence s'accroît entre les bailleurs pour s'assurer sur place la coopération des meilleures ressources humaines au risque de les détourner d'autres enjeux locaux* » (Musca, 2007, p. 412). L'auteur, directeur général du Trésor et de la Politique économique, considère néanmoins que « *le bilan coûts-avantages demeure très positif* ». Concluons avec Marc Abélès (2009) : « *L'engagement (commitment) philanthropique, s'il a pour point de départ un intérêt pour la communauté, est inséparable de cette attitude d'entrepreneur où l'on raisonne en termes d'investissement et de rentabilité.* »

(3) <http://philanthropy.com/article/Top-Nonprofit-Executives-Se/57899>.

## Bourse et philanthropie

Les fondations sont également liées à la Bourse par le fait qu'elles vivent sur le placement de leurs actifs. L'actif des seules fondations américaines dépassait les 600 milliards de dollars en 2007<sup>(4)</sup>. Qu'elles dépendent d'une entreprise ou qu'elles soient indépendantes, les fondations ont des moyens en fonctionnement qui sont fonction du rendement des intérêts de leurs placements boursiers... raison pour laquelle elles ont été, sauf exceptions, très affaiblies par la crise « *parce qu'elles avaient des politiques d'investissement plus risquées qui les ont rendues plus vulnérables à la situation des marchés financiers* » (Craig Kennedy, président de la German Marshall Foundation<sup>(5)</sup>).

Plusieurs fondations se sont cependant inquiétées de la contradiction entre, d'une part, le fait de placer ses actifs en seule vue du rendement le plus élevé et le plus rapide et, d'autre part, le fait de soutenir des entreprises à finalité sociale. Il ne peut échapper que, si le placement éthique représente évidemment une rupture relativement au placement « classique », la place du financier est la même. Celle des bénéficiaires n'est pas même évoquée : l'activité centrale est la collecte des fonds, le *fundraising* (voir infra). C'est ce qui explique que la théorie se centre non sur le développement social ou environnemental, ni même sur l'entreprise, mais sur l'entrepreneur ; c'est son activité, et notamment celle de *fundraiser*, qui est professionnalisée, non la question du développement ou celle des relations entre l'économie et le social.

## Une certaine distance par rapport à la conception de l'ESS

Cette critique de la philanthropie ne met pas en cause la générosité proprement dite des philanthropes ni l'utilité sociale des pratiques que cette générosité permet de mettre en œuvre. Elle montre que la philanthropie et les fondations se conjuguent avec l'économie la plus capitaliste et la plus inégalitaire. Plus encore, de nombreux travaux montrent que l'essor des fondations dépend d'inégalités économiques extrêmes, productrices de milliardaires et de très pauvres (Draperi, 2007, p. 31 et suiv.). Si, en tant qu'actifs dédiés, les fondations n'appartiennent pas en tant que telles à l'économie sociale et solidaire, elles peuvent toutefois en être un partenaire privilégié, de façon comparable aux Etats. Si l'Etat démocratique est *a priori* moins lié au capitalisme que les fondations et s'il partage les valeurs fondatrices de l'ESS, l'Etat n'est pas toujours le partenaire espéré par les entreprises d'ESS. Il est susceptible d'instrumentaliser celles-ci, de les détourner de leur projet et de provoquer leur banalisation (Moreau, 1982, p. 51).

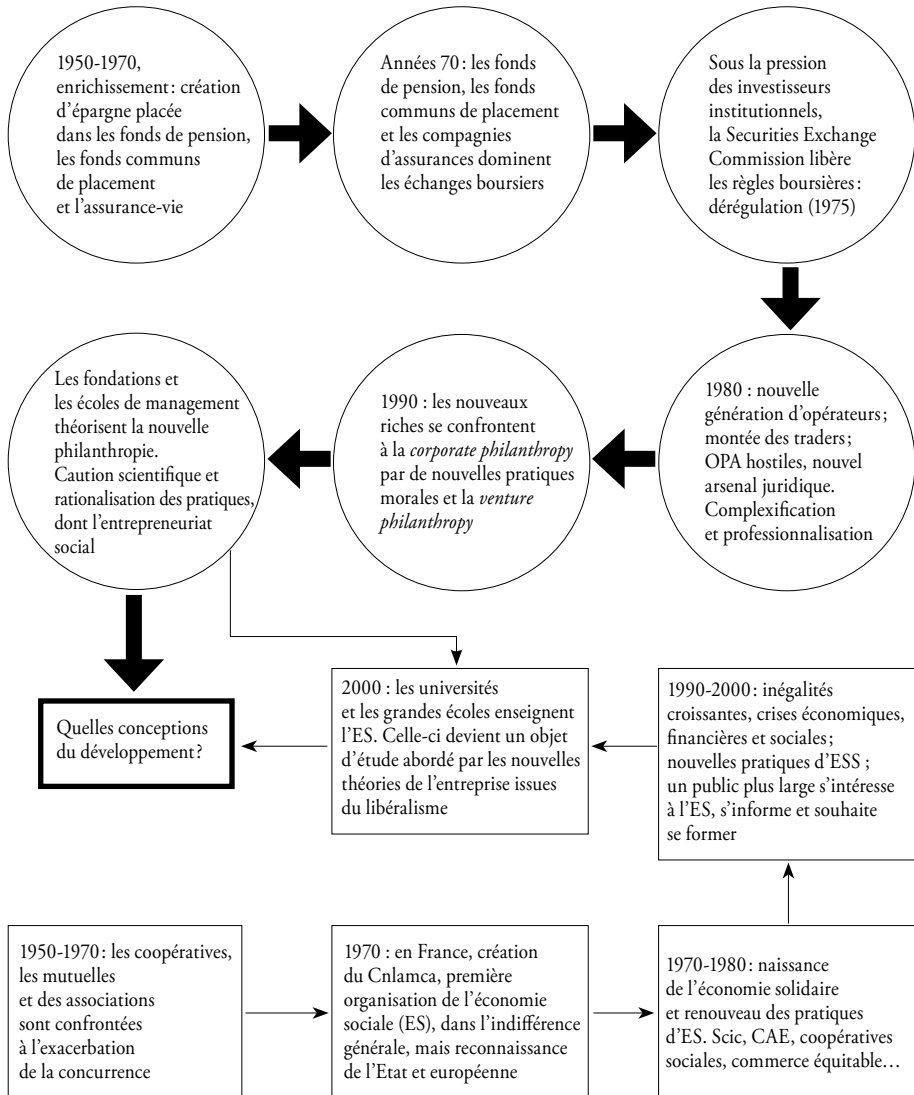
Les Etats tendent aujourd'hui à favoriser le service d'intérêt général par la philanthropie privée (*schéma 1, en page suivante*). Le rôle des fondations est de plus en plus déterminant pour un grand nombre de projets dont l'équilibre économique n'est pas assuré. Leur intervention est-elle susceptible de modifier les modes opératoires des entreprises sociales ?

(4) [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org).

(5) « Crise rime avec opportunité pour les fondations américaines », interview du 9 octobre 2009, en ligne sur [www.youphil.com](http://www.youphil.com).

## Schéma 1 Conception et rencontre de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale

Le tableau comprend deux entrées: en haut à gauche, la transformation de l'économie capitaliste contemporaine; en bas à gauche, l'essor de l'économie sociale et solidaire. La rencontre a lieu dans le pavé, « Quelles conceptions du développement » objet du débat actuel.



Jean-François Draperi, 2010.

## Comment le *social business* peut changer nos pratiques

Les facilités que les Etats des pays riches octroient aux fondations (réduction d'impôts et de droits de succession) traduisent une rupture dans la conception du bien commun. Les Etats semblent admettre qu'il appartient aux riches de résoudre des problèmes sociaux.

### De la nécessité de rapprocher les financeurs des financés

Hugues Sibille définit la *venture philanthropy* (VP) comme une attitude (la *venture attitude*) à partir d'un « faisceau de caractéristiques » : une dimension humaniste, une méthode de financement très cadrée (sélection rigoureuse des projets avec audit, mise en œuvre d'un partenariat avec définition en commun des résultats attendus, implication éventuelle dans la gouvernance, mise en réseau, *reporting* régulier sur les résultats et sortie de projet), partenariat actif avec apports d'argent mais aussi de temps, d'expertise, de capital social, de reconnaissance, mesure précise du SROI (*social return on investment*) avec des indicateurs établis dès l'entrée et une définition des conditions de sortie (*exit strategy*). H. Sibille résume : « Cette approche de la VP consiste donc, in fine, en un partenariat actif entre financiers et financés » (Sibille, 2009b, p. 4).

Il propose donc de travailler sur ces méthodes de la *venture philanthropy*, « y compris dans des chantiers avec les Américains. Mais faisons-le aussi à la française. Ainsi, plutôt que les outils soient produits par le milieu des entreprises et appliqués aux associations, essayons de coproduire les méthodes de partenariat actif, telles que, en particulier : critères d'instruction des dossiers, présence du philanthrope dans la gouvernance, mesure du retour social sur investissement, stratégie de sortie » (Sibille, 2009b, p. 6).

Les philanthropes considèrent que l'essor de la *venture philanthropy* accroît les capacités des entreprises sociales ou des associations bénéficiaires. C'est sans doute vrai sur le strict plan financier, qui constitue leur principal angle de vue, mais est-ce vrai d'un point de vue politique ? La *venture philanthropy* réduit les capacités politiques du bénéficiaire dans la mesure où l'engagement des philanthropes au-delà du don d'argent réduit l'autonomie et affaiblit la créativité alternative d'une nouvelle économie. En offrant les méthodes de ceux qui font fortune depuis les années 80, la nouvelle philanthropie déplace les investissements humains des entreprises sociales, change leurs « professionnalités <sup>(6)</sup> ». En bref, les travailleurs sociaux qui placent le souci de la relation avec autrui au cœur de leur métier sont incités à se préoccuper avant tout de la réussite de leur business social en devenant entrepreneurs sociaux. Il paraît donc important, du point de vue d'un projet de partenariat entre les entreprises de l'économie sociale et les fondations, de distinguer parmi celles-ci celles qui préservent la professionnalité des acteurs qu'elles soutiennent et celles qui, à l'image de la *venture philanthropy*, ambitionnent de s'engager plus avant en intervenant sur les modes opératoires

(6) C'est-à-dire leurs savoir et savoir-faire professionnels.

des bénéficiaires. On ne peut ignorer le risque qu'elles interviennent en marchandisant l'activité, afin de faire du social un vrai business.

**Tous « philanthropreneurs » :  
regard sur le *fundraising* (collecte de fonds)**

L'un des savoir-faire les plus emblématiques et en devenir des entrepreneurs sociaux est de savoir lever des fonds. Le lever de fonds s'articule à l'effet de levier : l'obtention d'un fonds est vue comme rendant possible l'obtention d'autres fonds ou avantages. *A priori*, ces techniques ne sont pas remarquables et sont pratiquées par chaque responsable d'association œuvrant dans le domaine culturel ou dans celui du développement social ou local. Elles se transforment cependant dès lors qu'elles sont cultivées de façon particulière. Les techniques de *fundraising* et de *leveraged buyout* (LBO) ont été portées à des sommets par les traders dans les activités boursières. L'effet de levier désigne le montage financier qui permet de racheter une société par le biais d'une mise de fonds modeste grâce aux bénéfices futurs. L'Association française des fundraisers (AFF), également porteuse de l'idée de l'entrepreneuriat social, se propose d'associer les fundraisers. « *C'est une responsabilité collective qui passe par la solidarité, le partage et l'engagement de chacun. Les fundraisers sont acteurs-mobilisateurs de cette solidarité. En les accompagnant et en développant ainsi le développement de la philanthropie, l'AFF est acteur de changement pour un monde meilleur* » (www.fundraisers.fr). L'association organise un ensemble d'activités autour du *fundraising* : *happy lunches*, journées d'études et de rencontres, colloque, prix à l'innovation en *fundraising*, revue. L'AFF souligne qu'après avoir renforcé les compétences des associations du secteur social et humanitaire, elle élargit ses activités « *aux organismes d'intérêt général dans les secteurs culturel, de l'enseignement supérieur et de la recherche* ». C'est ainsi que prend pied depuis quelques années l'organisation du financement privé des universités en France, proposition ayant rencontré pour l'instant l'intérêt des grandes écoles de commerce<sup>(7)</sup>. Le *fundraising* est l'extension de la démarche de création de fondation à toute la société : le donateur n'est pas nécessairement un riche philanthrope, il est chacun d'entre nous que recherche le « recruteur de donateurs ». Nous sommes tous des « philanthropreneurs » en puissance.

Mais une approche « business » de la collecte de fonds ou du recrutement de donateurs réduit tout à la fois l'émancipation du donateur et celle du bénéficiaire. Elle laisse s'exprimer des pratiques de subordination de l'humanité que le droit autorise. Peut-on faire des donateurs volontaires un marché sans prendre le risque de trahir le sens de leur acte ?

**Autoproduction socio-économique  
ou importation de techniques d'entreprise ?**

Nous avons vu que la différence majeure entre entrepreneuriat social et économie sociale au niveau de l'entreprise résidait dans le caractère nécessairement collectif de la seconde (Draperi, 2009, 2010). Evidemment,

(7) Voir la V<sup>e</sup> Conférence de *fundraising* pour l'enseignement supérieur et la recherche à Paris (10-11 février 2010).



le fait que l'entreprise dépende de l'action collective de personnes et non d'un « entrepreneur » ou d'un « pacte d'actionnaires » n'est pas sans conséquences en termes de gouvernance et de management. Mais c'est un autre point que nous souhaitons mettre en évidence ici, celui des pratiques d'entreprise et de la professionnalité, qui permet, notamment, de comprendre le passage du travail social ou de l'action sociale ou encore des pratiques de changement social à l'entrepreneuriat social.

C'est sans doute le dossier le plus important : les pratiques d'entreprise, les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, les règles formelles et informelles sont le cœur de l'ESS. Au-delà des statuts, des valeurs et des principes de référence, ce sont en dernier ressort les pratiques quotidiennes mises en œuvre collectivement qui définissent le type d'économie et de développement. Ces pratiques s'observent à deux niveaux distincts : d'une part, l'économie proprement dite, c'est-à-dire l'activité de production, d'échange, de distribution, de consommation, d'assurance, d'épargne et de crédit ; d'autre part, le système politique, c'est-à-dire la répartition du pouvoir, la prise de décision au niveau du projet et de la stratégie. L'implication réelle des bénéficiaires de l'économie dans la sphère politique est caractéristique de l'ESS. Cela signifie aussi que l'économie ne vise pas en premier lieu à créer un marché ou un business à partir d'une population ou d'une question environnementale.

*Des métiers peu normalisés,  
des pratiques difficilement formalisables*

Par définition, les nouveaux métiers définis par les entreprises sociales sont peu normalisés. Fréquemment, ces métiers articulent avec une activité « technique » classique (services, transports, bâtiment, commerce...) et une activité sociale, généralement non moins classique (animateur, éducateur, formateur), les nouvelles compétences résultant de cette articulation. Dans d'autres cas, il s'agit de mettre en œuvre toute nouvelle activité s'appuyant sur une utilité sociale ou environnementale (la gestion de rivières, par exemple).

De même, se penchant sur les petites entreprises que sont fréquemment les nouvelles entreprises sociales, Elyes Bentabet montre que l'importance des spécificités des *process* de travail, le rôle déterminant de la formation informelle – par « imprégnation » – dans l'acquisition des compétences rendent illusoire la mise en œuvre d'un apprentissage par des transferts de compétences, particulièrement dans le domaine financier et administratif (Bentabet, 2010). Confirmant cette analyse, Emilie Bargues (2010) montre que les pratiques innovantes des petites entreprises ne sont fréquemment pas formalisables.

Enfin, la capacité à innover dans le champ de la responsabilité sociale est très directement liée à une certaine forme d'action collective propre à la petite entreprise (Paradas, 2010). Affirmer dans le cadre de la petite ou moyenne entreprise sociale la supériorité de techniques au motif qu'elles auraient fait leurs preuves dans les grandes entreprises est simplement

un non-sens. S'il veut agir dans une perspective d'émancipation, l'entrepreneur extérieur au milieu ne peut faire l'économie de partir à la recherche d'une culture déjà présente et oublier les outils qui ont fait leurs preuves dans les grandes entreprises ou dans la *venture philanthropy*.

### *Quels référentiels ?*

La production des connaissances liées à l'entreprise est ainsi une question essentielle : sont-elles produites par les grandes entreprises conjointement avec les grandes universités et grandes écoles – mais aussi, comme le propose H. Sibille (2009b), avec la puissance publique et les professionnels des associations – ou à partir des savoirs et savoir-faire expérientiels, issus de l'expérience, de la population ? S'est-on donné la peine de traduire ces derniers en connaissances transmissibles ? Envisage-t-on de reconnaître aux habitants des connaissances que les gestionnaires, les scientifiques, les fonctionnaires, les entrepreneurs ignorent ? Certes, les petites entreprises, les actions de développement à la base, les coopératives locales, les associations d'habitants ont ignoré jusqu'à ce jour le *fundraising*, l'effet de levier et le *business plan* de l'entrepreneuriat social, mais ce dernier ignore à ce jour le groupement de personnes, la double qualité et la ristourne au prorata des achats. Chaque jour, des habitants, des travailleurs, des consommateurs s'en saisissent et les réinventent pour trouver des solutions à leurs problèmes. Qui valorise les savoir-faire de ces acteurs collectifs produisant des savoirs et des connaissances ?

L'une des difficultés auxquelles se heurte cette reconnaissance est l'absence de référentiels de compétences et, *a fortiori*, de formation professionnelle. Il en résulte une fragilité des nouveaux métiers qui laisse en friche la possibilité de transformer en profondeur les nouvelles professionnalités. Il est aisé de dire qu'elles sont inadaptées, dépassées ou peu professionnelles – jugement souvent porté sur les professionnels du secteur associatif par les cabinets de consultants – et de leur opposer une rigueur « plus scientifique » venue de la « vraie entreprise ». Mais la différence de culture n'est pas synonyme d'infériorité ou d'archaïsme !

C'est sans doute là l'une des divergences centrales entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social, dont certains adeptes pensent qu'il n'y a qu'une façon de bien faire, celle qui a fait ses preuves dans la grande entreprise, et que l'aide de certains consultants ne pourrait être que positive. Le travail à produire est d'autant plus difficile que les philanthropes qui soutiennent l'entrepreneuriat social ambitionnent de s'engager au-delà de l'apport financier. Ainsi les entrepreneurs primés reçoivent-ils – cela fait partie du prix – un soutien des meilleurs consultants des grandes entreprises, par exemple ceux du Boston Consulting Group, très actif en matière de valorisation de l'entrepreneuriat social. Le problème est que c'est précisément ce type d'aide qui, lors de ces dernières années, a encouragé massivement la démutualisation en Europe. Une étude de l'Association européenne des assureurs coopératifs et mutualistes européens (Acme, 2001) coordonnée par Gérard Andreck sur les causes et les effets des démutualisations

établit que toutes les démutualisations ont été conseillées par des consultants externes et qu'aucun de ces consultants n'a conseillé de maintenir la forme coopérative ou mutualiste. Et pour cause. C'est finalement la « biodiversité » du tissu socio-économique qui est en jeu.

### **Quelles parties prenantes ?**

En raison de sa finalité, l'entreprise sociale a en général besoin d'être soutenue et entretenue à ce titre des relations privilégiées avec ses financeurs : banques, fondations, collectivités. L'entrepreneuriat social promu en France pense la complémentarité entre les entreprises sociales et les autres entreprises en termes de fluidité, de rencontres, de partenariats et en intégrant dans les critères obligatoires de moyens la participation des parties prenantes.

Depuis la popularisation du terme par Freeman en 1984, la littérature sur les « parties prenantes » (*stakeholder theory* ou SHT) a véritablement explosé, à tel point que l'on ne peut parler aujourd'hui qu'au pluriel de théories des parties prenantes. Ces théories sont mobilisées à la fois pour défendre l'éthique organisationnelle, le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, la mobilisation des ressources humaines, la mesure de la performance organisationnelle ou sociale, la manipulation managériale, etc. Le terme a également été repris en sociologie par Antony Giddens et en politique par Tony Blair, à l'appui de sa troisième voie. « *La SHT fait, en effet, l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçue, tantôt, dans un sens managérial relativement étroit comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel, ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise et, tantôt, dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique. On peut constater aujourd'hui que si le concept s'est complètement intégré dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement "embryonnaire"* » (Gond et Mercier, 2006, p. 157-172).

L'approche en termes de parties prenantes privilégie une conception de l'entreprise comme étant un ensemble de contrats, formalisés ou non, entre partenaires. Elle constitue une conception alternative à la gestion actionnariale en ceci qu'elle cherche à satisfaire les attentes d'autres partenaires que les propriétaires. En ce sens, elle est aussi une alternative à la conception sociétaire propre à l'économie sociale. En effet, en s'appuyant sur une définition statutaire, l'économie sociale affirme le pouvoir des sociétaires, en lieu et place du pouvoir des actionnaires dans la société de capitaux. Ce qui ne constitue pas un détail.

C'est la raison pour laquelle les groupements de personnes ont intérêt à ouvrir la gouvernance d'entreprise à des parties prenantes dans la limite du respect de leur projet. La prise en compte des salariés dans un groupement d'usagers ou celle des usagers dans un groupement de travailleurs constituent évidemment des perspectives intéressantes. En revanche, la

participation d'administrateurs indépendants au conseil d'administration peut constituer une façon de contrôler les mutuelles ou les coopératives. La question des parties prenantes est ainsi indissociable du projet politique de l'entreprise. Ne pas considérer cette dimension politique réduit la question des parties prenantes à une question technique visant à améliorer l'efficacité de l'entreprise considérée comme un nœud de relations « neutres ». Forme d'aveu de la sous-estimation de la dimension politique, l'allusion au « pacte d'actionnaires » dans les travaux du Mouvement des entrepreneurs sociaux n'est évidemment pas neutre lorsque l'on parle d'un groupement de personnes... d'autant moins que le Mouves ne parle pas de sociétaires (Mouves, 2010).

### **Les statuts ne sont pas (que) des garde-fous**

Les administrateurs du Mouves considèrent que les statuts « *constituent des garde-fous* » (Mouves, 2010). C'est sans doute en partie vrai, cependant cette vision leur renvoie une image contraignante, comme le sont des « garde-fous ». Or, les statuts ne sont pas des limites à la liberté, mais des conditions de l'expression de celle-ci : l'entreprise individuelle est un moyen d'émancipation individuelle, la société anonyme permet la libération des capitaux ; les statuts des groupements de personnes accompagnent l'action et l'émancipation collectives. Allons plus loin, les statuts de l'ESS sont d'assez mauvais garde-fous, ainsi qu'en témoignent les exemples de Natixis ou du Crédit agricole ou bien d'autres exemples associatifs ou mutualistes.

Tout entrepreneur le sait : les statuts sont un outil et, dans la démarche de création, ne sont pas l'objet de la première attention. Celle-ci est portée sur le projet, la finalité poursuivie et les moyens d'action. Ce qui est central, ce sont le droit, les devoirs et les principes d'action, non des statuts, qui n'en sont qu'une des formes d'expression. Pour autant, leur importance ne peut être négligée dans la mesure où ils traduisent ces principes. C'est pourquoi, que l'on soit ou non un fervent partisan des statuts de l'ESS, le fait de se prononcer en faveur de l'économie plurielle implique logiquement de défendre la pluralité des statuts, et bien entendu des statuts coopératifs, mutualistes et associatifs, et non de s'en désintéresser, voire de contribuer à les affaiblir par exemple en mettant en question les réserves impartageables et inaliénables<sup>(8)</sup>, en vue de faciliter la transformation des coopératives en sociétés anonymes, au nom de la fluidité entre les types d'économie, selon le terme du « rapport Vercamer » (p. 35)<sup>(9)</sup>.

(8) Augustin de Romanet (Caisse des dépôts), dans l'interview avec Claude Alphandéry, « Entre l'Etat et le marché, quelle place pour l'économie sociale », *Libération*, 29 octobre 2010 : « *L'idée que le capital des Scop ne puisse à aucun moment être redistribué entre ses membres me semble un peu obsolète.* »

(9) « Rapport sur l'économie sociale et solidaire », remis le 28 avril 2010 par le député du Nord François Vercamer, à la demande du Premier ministre le 2 octobre 2009.

## **Conclusion : l'entrepreneuriat social, une ouverture ?**

Le mouvement engagé par l'entrepreneuriat social est susceptible d'offrir aux acteurs de l'économie sociale une vitrine que les organisations de l'ESS ont été jusqu'alors incapables de produire. Il permet de répondre au désir de nombreux jeunes formés au sein des grandes écoles

et des universités de donner à leur travail un sens qu'ils peinent parfois à trouver dans les grandes entreprises capitalistes. Mais quel sens et à quel prix? Certes, les acteurs de l'économie sociale, de même que ces jeunes, peuvent dire « *Nous sommes tous des entrepreneurs sociaux* » et produire des pratiques innovantes remarquables. Cependant, comme nous l'avons vu, ce terme a une histoire, des racines, une dimension internationale, un corpus théorique tels qu'il ne « s'appartient » pas totalement: son origine et la dynamique de sa communication font que l'on ne peut le détourner de son sens premier par une simple décision, que celle-ci émane d'une association ou même d'un mouvement national.

### **L'entrepreneuriat social, un mouvement lié au nouveau capitalisme**

L'entrepreneuriat social au sens anglo-saxon peut être défini à partir de quelques traits. Il est issu d'une nouvelle ambition entrepreneuriale d'origine philanthropique, celle de servir l'intérêt général par la mise en œuvre de techniques expérimentées dans des entreprises inaugurant des pratiques boursières à risque. Par la réallocation de profits considérables dans des causes sociales et environnementales qu'il permet, il est susceptible d'engendrer de nouvelles solidarités entre, d'une part, les très riches et les classes moyennes en tant que donateurs et, d'autre part, les pauvres et les très pauvres en tant que bénéficiaires. Accompagnée par les États, cette solidarité complète la solidarité publique, mais elle tend également très largement à s'y substituer.

Ces liens ont un effet systémique: soutenu par l'économie capitaliste qu'il prolonge, l'entrepreneuriat social permet de relier des groupes sociaux qui sont aujourd'hui fréquemment en souffrance, voire en opposition les uns vis-à-vis des autres dans le cadre du travail, de l'emploi et de l'entreprise. Il n'intervient pas au niveau des conflits entre les classes sociales ni au niveau de leurs causes, mais sur les conséquences de ces conflits dans l'espace social et sur l'environnement. Au niveau macro-économique, l'essor de l'entrepreneuriat social est largement dépendant à la fois de l'ampleur des besoins sociaux et environnementaux et des moyens que les grandes entreprises placent dans ce qu'elles voient comme de nouveaux marchés. L'entrepreneuriat social lie son essor aux questions sociales et environnementales qu'entretient l'exploitation capitaliste des ressources humaines et naturelles: son espace est précisément celui des dégâts sociaux et environnementaux que provoque l'exacerbation des logiques concurrentielles, des injustices économiques et sociales et de l'exploitation des ressources physiques.

Plus encore, l'entrepreneuriat social utilise pour aborder ces questions les moyens issus de la grande entreprise et des techniques boursières. L'entrepreneuriat social ne peut être compris que dans sa relation avec les grandes entreprises, qui lui donne son cadre de référence, son vocabulaire, ses techniques d'animation, sa façon de penser, sa « *venture attitude* ». Il se distingue ici nettement de l'ESS, qui par une autoproduction de ses

pratiques, de son droit et de sa jurisprudence peut se penser comme un projet économique et social à part entière.

### **L'entrepreneuriat social, quels mots pour quelles pratiques ?**

L'entrepreneuriat social français prend plusieurs distances essentielles par rapport au modèle américain. Nombre des fondations – et demain de fonds de dotation – qui le soutiennent émanent d'associations, de particuliers, de groupements de personnes qui n'ont pas les mêmes finalités que les grandes entreprises. Plusieurs de ces fondations placent leurs actifs dans des fonds éthiques. Elles ne se reconnaissent pas toutes dans la *venture philanthropy* dans la mesure où elles ne visent pas à concevoir l'action sociale, culturelle et environnementale comme un business. Enfin, l'entrepreneuriat social français fonde son action en partenariat avec la puissance publique.

Le lien que l'entrepreneuriat social entretient avec les grandes entreprises, sa dépendance ou sa capacité à prendre de la distance avec le modèle du business social tel qu'il est défini par les grandes entreprises et la *venture philanthropy*, le poids des conseils des experts des grandes entreprises et des groupes de consultants, sa capacité ou son incapacité à se penser de façon autonome, la confiance qu'il accordera au public auquel il s'adresse, sa capacité à lui donner le pouvoir de la double qualité constituent des enjeux majeurs à venir. Quels seront demain les savoir-faire et les connaissances propres à l'entrepreneuriat social français ? De la nature de ces relations et de ces savoir-faire dépendront largement le niveau de marchandisation opéré par l'entrepreneuriat social et la nature de son lien avec l'économie sociale. L'entrepreneuriat social introduit un vocabulaire nouveau. Les mots, faut-il le dire, sont aussi des concepts ancrés dans des théories interprétatives de la réalité sociale. Philanthropie, profit, pacte d'actionnaires, consommateurs, *business plan* n'équivalent pas à a-capitalisme, excédent de gestion, sociétaires, coopérateurs, mutualistes, budget prévisionnel. D'autres mots qui sont communs n'ont pas la même signification : gestion, parties prenantes, gouvernance. Enfin, si le terme de *fundraising* n'existe pas en ESS (ou plus précisément n'y a pas le même sens dans la mesure où il recouvre des techniques différentes), celui de réserves impartageables et inaliénables n'existe pas en entrepreneuriat social. Les mots de référence traduisent aussi des pratiques contrastées.

### **Quel développement ?**

L'attachement aux grandes entreprises peut constituer une limite aux partenariats entre l'entrepreneuriat social, l'économie sociale et les collectivités territoriales. Le développement – défini comme le développement des personnes dans les territoires de vie et de travail – est sans doute la finalité commune à l'ESS et à l'entrepreneuriat social. Comment le conçoit-on de part et d'autre ? Qu'est-ce qui est visé précisément au-delà de la « *finalité sociale et environnementale* » ?

A qui sont les biens communs? La terre? Le sous-sol? L'eau? Quelle agriculture soutient-on? D'où viennent les semences? Qui détient le commerce de proximité? Les prix des denrées essentielles ou des biens d'intérêt général sont-ils contrôlés? Comment sont-ils fixés? Qui gère la distribution de l'eau? Qui produit l'énergie? D'où viennent les aliments consommés dans les cantines des écoles? Qui assure les transports locaux? Qui finance les universités? Qui commande les études et recherches? Qui décide de la politique sanitaire? Qui construit les habitations? Qui décide de la destination de l'aide intérieure ou internationale privée?

Dans les années à venir, l'ESS comme l'entrepreneuriat social vont devoir se positionner face à ces questions et apporter des solutions concrètes. Ils peuvent y répondre conjointement, à la condition de partager une vision commune ou proche du développement et de l'émancipation collective des populations.

Bénéficiant d'un maillage territorial solide et animé, l'ESS est d'ores et déjà en capacité, avec ses alliés et partenaires, de changer l'économie et la vie sociale. Les collectivités territoriales expriment des demandes croissantes et elles peuvent agir de façon déterminante à travers leurs appels d'offres; de nouveaux modèles économiques se mettent en place associant petites entreprises, coopératives, associations, mutuelles, collectivités et syndicats de salariés, qui se tournent de façon croissante vers les groupements de personnes; des rencontres avec les petites entreprises et avec leurs syndicats sont possibles; en France, les syndicats de l'ESS ont transformé leur premier essai et peuvent désormais rallier au-delà de leurs organisations d'origine; les relations internationales, insuffisamment délaissées, peuvent apporter une force nouvelle, insoupçonnée mais nécessaire.

Encore faut-il vouloir cette action collective qui ambitionne un changement au-delà de l'entreprise ou de la fédération. Directement ou non, l'entrepreneuriat social possède la vertu de provoquer cette ambition. A l'ESS de la traduire en mots et en actes. ●

## Bibliographie

**Abèles M.**, 2002, *Les nouveaux riches: un ethnologue dans la Silicon Valley*, Odile Jacob.

**Abèles M.**, 2009, « Quelques réflexions sur la nouvelle philanthropie aux Etats-Unis », Fondation de France, colloque « Les nouvelles frontières de la philanthropie ».

**Archambault E.**, 2003, « Pourquoi la France a-t-elle si peu de fondations? », *Recrema*, n° 287.

**ACME**, 2001, *Valuing our mutuality*, téléchargeable sur [www.ica.coop/coop/mutuality3.html](http://www.ica.coop/coop/mutuality3.html).

**Bargues E.**, 2010, « Pratiques de socialisation: le cas des petites entreprises », *Education permanente*, n° 182.

**Bentabet E.**, 2010, « Paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises », *Education permanente*, n° 182.

- Borzaga C.**, 1997, « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie », *Recma*, n° 266.
- Borzaga C., Defourny J.**, 2001, *The emergence of the social enterprise*, London, Routledge.
- Bouquet B., Draperi J.-F., Jaeger M.**, 2009, *La participation en économie sociale et en travail social*, Dunod.
- Chopart J.-N., Outin J.-L., Palier B.**, 1997, *Produire les solidarités : la part des associations*, Mire, coll. « Rencontres et recherche ».
- Davister C., Defourny J., Grégoire O.**, 2004, « Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne, un aperçu général », *Recma*, n° 293.
- Defourny J.**, 1997, « Le réseau européen Emes sur l'émergence des entreprises sociales : un bref aperçu de la première année », *Recma*, n° 264.
- Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.-M., Cassier B.**, 2003, « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *Recma*, n° 290.
- Draperi J.-F.**, 1990, « Les missions locales entre économie sociale et économie mixte », *Recma*, n° 36-239.
- Draperi J.-F.**, 2007, *Comprendre l'économie sociale*, Dunod.
- Draperi J.-F. (coord.)**, 2009, *L'année de l'économie sociale et solidaire, une alternative à redécouvrir en temps de crise*, Dunod.
- Draperi J.-F.**, 2010, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » en ligne sur [www.recma.org/base\\_doc](http://www.recma.org/base_doc).
- French American Foundation**, 2009, *Rapport du voyage d'études « Venture Philanthropy » aux USA, 29 novembre-7 décembre 2008*, en ligne sur [www.french-american.org](http://www.french-american.org).
- Gond J.-P., Mercier S.**, 2006, « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y. (coord.), 2006, *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte.
- Guilhot N.**, *Financiers, philanthropes*, Raisons d'agir, 2006.
- Martin-Kessler F.**, 2001, « Manhattan charity », *Archipel* 33, Arte France.
- Moreau J.**, 1982, *Essai sur une politique de l'économie sociale*, Ciem.
- Mouves**, 2010, « L'entrepreneuriat social, une chance pour l'économie sociale », sur [www.recma.org/base\\_doc](http://www.recma.org/base_doc).
- Musca X.**, 2007, « Fondations et aide publique au développement : quels espaces de rencontre ? » in *L'argent dans le monde*, Association d'économie financière, 2007.
- Norel P.**, 2004, *L'invention du marché : une histoire économique de la mondialisation*, Seuil.
- Ourman D.**, 2001, « Les influences du socialisme belge sur le socialisme français : la coopération (1885-1914) », *Recma*, n° 280.
- Paradas A.**, 2010, « Responsabilité sociale et formation dans les petites entreprises », *Education permanente*, n° 182.
- Pezzini E.**, 2003, « La réforme du droit coopératif en Italie », *Recma*, n° 290.
- Sangiorgio J., Veyer S.**, 2009, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectique*, n° 1.
- Sibille H.**, 2008, « Voyage dans la (nouvelle) philanthropie américaine », blog Alternatives économiques, décembre.
- Sibille H.**, 2009a, « Entrepreneuriat social et économie sociale », p. 277-284, in Draperi J.-F. (coord.), *L'année de l'économie sociale et solidaire*, Dunod.
- Sibille H.**, 2009b, « Voyage dans la (nouvelle?) philanthropie américaine », Revue d'économie financière, 1<sup>er</sup> juillet, [www.aef.asso.fr](http://www.aef.asso.fr).
- Sibille H.**, 2010a, « Lettre ouverte à mes amis de l'économie sociale », blog Alternatives économiques, 19 janvier.
- Sibille H.**, 2010b, « Entrepreneurs sociaux : réponse à Jean-François Draperi », blog Alternatives économiques.
- Zandonai F.**, 2002, « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation », *Recma*, n° 286.