



**HAL**  
open science

**Économie Sociale et Solidaire, un point c'est tout ?  
L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et  
solidaire dans les Hauts-de-Seine : un nouveau territoire  
identitaire de l'ESS**

Naïk Guezel

► **To cite this version:**

Naïk Guezel. Économie Sociale et Solidaire, un point c'est tout ? L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et solidaire dans les Hauts-de-Seine : un nouveau territoire identitaire de l'ESS. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02933508

**HAL Id: dumas-02933508**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02933508v1>**

Submitted on 8 Sep 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

# Économie Sociale et Solidaire. Un point c'est tout ? L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et solidaire dans les Hauts-de-Seine : un nouveau territoire identitaire de l'ESS

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Nicole d'Almeida

Nom, prénom : GUEZEL Naïk

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 29/05/2018

Mention du mémoire : Bien

## REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à ma tutrice professionnelle Mélanie Suhas. Son expertise professionnelle en économie sociale et solidaire, ses conseils créatifs et son soutien moral continu m'ont été extrêmement précieux pour réaliser ce mémoire.

Je remercie Madame Nicole D'Almeida, directrice du Master et tutrice académique de mon mémoire, pour l'intérêt porté au sujet de ce mémoire. La grande confiance que Madame D'Almeida a témoigné à mon égard et ses encouragements bienveillants ont été pour moi d'un grand réconfort.

Je remercie également toutes les personnes qui m'ont accordée des interviews très inspirants et très enrichissants pour mon étude : Marie-Luce Pluchon, Gonzague de Borde, Aymeric Mellamy-Brown, Estelle Bombaron, Frédéric Sarkis, Stefan Malivet, Fanny Abes et Jérôme Mérel.

Je remercie enfin Sophie Gava, ma précieuse correctrice.

\* \* \*

Remerciements particuliers à Vincent Gazeilles, ancien conseiller départemental des Hauts-de-Seine et à Alain Mathioudakis, attaché parlementaire.

## Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
---------------------------	----------

<b>I. L'entrepreneuriat social et solidaire, le nouveau territoire identitaire et communicationnel de l'Économie Sociale et Solidaire.....</b>	<b>17</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

<b>A. L'espace public : l'économie, nouvel enjeu démocratique, entre évolution et révolution.....</b>	<b>17</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

1. Économie plurielle ou l'hybridation des modèles.....	17
a. L'économie sociale ou la concrétisation d'un projet politique.....	17
b. L'économie solidaire.....	17
2. L'initiative citoyenne et entrepreneuriale au cœur de la transformation sociétale : du processus économique au « Lien sociétal ».....	18
3. L'entrepreneuriat social ou le Social Business, le débat démocratique .....	19
4. Le rapprochement des mondes .....	21
a. La loi ESS, la « voie » de l'État.....	21
5. L'entreprise sociale polymorphe ou la mise en scène de l'économie plurielle .....	22

<b>B. Un secteur vivant : conséquence d'une constante interaction entre acteurs de la société.....</b>	<b>24</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

1. Organisations sociales historiques, le statut comme Label .....	24
2. Identification et « capacité » des acteurs référents de l'ESS.....	25
3. La figure représentative de l'ESS au sommet de l'État .....	26
4. Le poids économique de l'ESS en France .....	27
a. Une économie de territoire créatrice d'emplois non délocalisables.....	27

<b>C. Identité et image de l'entrepreneuriat social .....</b>	<b>30</b>
---------------------------------------------------------------	-----------

1. Définition sous le prisme identitaire de Kapferer... ..	30
a. L'identité traditionnelle de l'économie sociale et solidaire .....	30
b. L'identité de l'entrepreneuriat social .....	30
c. Le schéma narratif de l'entrepreneur social .....	31
2. Le récit moderne de l'entrepreneuriat social .....	32
a. Les marqueurs identitaires .....	32
(1) L'innovation sociale à la <i>Station F</i> , symbolique d'un message inédit .....	32
(2) Génération des Millennials .....	33

- (3) *We Demain*, premier média-label de l'ESS, au panoptisme horizontal de *Socialter*, nouvelle époque, nouveau média, nouvelle communication ..... 35
- (4) Les nouveaux héros : récit individuel et mise en scène, « *des comptes aux contes* » .36
- (5) La communauté, tour à tour objet communicationnel et sujet économique ..... 38

## **II. La commission de l'ESS du département des Hauts-de-Seine, le changement**

### **identitaire de l'ESS en action..... 42**

#### **A. Champ empirique de l'étude : le département des Hauts-de-Seine .....42**

- 1. Le bon échelon territorial favorable au « dialogue civil »..... 42
- 2. Les Hauts-de-Seine, panorama des activités et image du département ..... 43
- 3. Représentation politique ..... 44

#### **B. La commission ESS une « license to operate » pour l'entrepreneuriat social et**

#### **l'innovation sociale .....45**

- 1. Représentation plurielle de la commission ESS ..... 45
  - a. Les parties prenantes ..... 46
- 2. Le débat démocratique rendu possible ..... 48
  - a. La concertation et le consensus ..... 48
  - b. Du consensus au consentement « *sociocratique* »..... 50
- 3. L'appel à projets, l'outil du changement ..... 51
  - a. Cadre stricte et réputation de la commission ESS..... 51
  - b. Un référentiel qualitatif confidentiel..... 53
- 4. Les Forums ESS des Hauts-de-Seine, signes et symboles communicationnels ..... 55
  - a. Le premier Forum du 28 novembre 2011, enjeu économique et sémiologique ..... 56
  - b. La représentation du premier Forum, plurielle, qualifiée et connotée ..... 57
  - c. Deuxième et troisième Forum, visibilité et jeunesse ..... 58

#### **C. Les start-up lauréates ou le choix d'un acteur qui ose ? .....59**

- 1. L'inédit légitime ..... 60
  - a. Pro Bono Lab..... 60
  - b. Les Soieries du Mékong ..... 61
  - c. Zoom Zoom Communication et Le Boudoir des Cocottes ..... 62
- 2. Controverses médiatiques ..... 64

## **III. Une « license to operate » aboutie ?..... 67**

#### **A. La communication est un métier – la communication, le quatrième pilier .....67**

- 1. La communication « institutionnelle » de l'ESS ..... 67

a.	L'absence de représentants du métier de la communication .....	67
2.	La stratégie de communication de la commission .....	69
a.	L'impossible absence .....	69
b.	L'image du président de la commission ESS .....	70
c.	L'incarnation problématique de la commission .....	71
d.	La gestion des relations presse et des réseaux sociaux.....	71
(1)	La gestion verticale de la presse .....	71
(2)	La relation presse, connaître ses alliés et les influenceurs .....	72
(3)	L'amplification du message .....	73
(4)	Les réseaux sociaux, le grand retard.....	73
e.	Synergies coopératives du processus RP.....	75
<b>B.</b>	<b>L'impact social, « qui ne se mesure pas n'existe pas ».....</b>	<b>77</b>
1.	Le pilotage d'indicateur démontre l'action.....	77
a.	Définir ce qui sera à voir .....	77
b.	Tableau d'indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS.....	78
c.	De l'impact social à la communication d'impact, l'inspiration RSE .....	79
(1)	La communication fiable, le quatrième pilier pour l'ESS .....	81
(2)	La communication RSE, la forme sans le fond pour l'ESS .....	82
<b>C.</b>	<b>Le politique et le législatif, d'adjuvants à opposants .....</b>	<b>84</b>
1.	Confusion ou vraie opposition législative ? .....	84
a.	Invoquer le droit à l'expérimentation .....	84
2.	L'acteur politique adjuvant au politique politicien opposant .....	85
a.	Politique territoriale favorable ou l'illustration au service de la communication .....	85
b.	Fin d'une innovation territoriale : la commission ESS des Hauts-de-Seine .....	86
	<b>Conclusion.....</b>	<b>88</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>94</b>
	<b>Lexique.....</b>	<b>107</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>110</b>
	<b>Résumé .....</b>	<b>217</b>
	<b>Mots-clefs .....</b>	<b>218</b>

## Introduction

Lorsque le pouvoir politique entend et prend en considération les demandes des parties prenantes de la sphère publique, alors le cadre institutionnel se structure. Le législatif devient adjuvant et donne une réponse appropriée à la demande légitime du citoyen et de la société civile ; la Loi-cadre ESS (Économie Sociale et Solidaire) de 2014<sup>1</sup> le démontre. Sans toucher aux statuts des acteurs historiques de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles, ...), le législateur a pris en considération les évolutions de l'entrepreneuriat social et solidaire et a étendu le champ de l'économie sociale et solidaire aux entreprises commerciales de type SAS et SARL. C'est en cela que la loi ESS est « *incontestablement une avancée*<sup>2</sup> », car ces entreprises ne sont plus uniquement des entreprises privées. Elles revendiquent une contribution à la citoyenneté économique. La prise en considération par le législateur des problèmes publics et des moyens innovants mis pour répondre aux enjeux, fait que ces entreprises privées deviennent à dimension publique. Ces nouvelles formes d'entreprises expriment une conception plurielle de l'économie « *qui combine modèles entrepreneuriaux et intervention de l'État, entreprises actionnariales et organisations collectives, marché, redistribution et réciprocité*<sup>3</sup> ». Un modèle économique établi sur l'équilibre, entre utilité sociale et rentabilité économique, où l'humain est au cœur du processus économique, avant le profit. Selon la loi ESS, les entreprises qui poursuivent un objectif d'utilité sociale doivent répondre au moins à l'une des trois conditions suivantes :

- avoir pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité économique ou personnelle, contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles,
- à l'éducation à la citoyenneté, à la préservation et au développement du lien social, au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale,
- ou bien encore œuvrer pour le développement durable.

---

<sup>1</sup>LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [en ligne]*. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017]. Cf. Annexe 1. Extrait 1 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article I*. Extrait 2 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article II - Mention N°1 : Objet Social*.

<sup>2</sup>LAVILLE, Jean-Louis. *En quoi la loi ESS constitue-t-elle une avancée ?* [en ligne]. Paca : La Dynamo, actualité de l'économie alternative et solidaire en Paca, janvier 2014. <<http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/2014/07/En-quoi-la-loi-ESS-constitue-t-elle-une-avance%C3%A9e.pdf>>. [Consulté le 16/08/2017].

<sup>3</sup>RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ?* [en ligne]. La lettre de l'Économie Sociale, mars 2010, n°1368. <<http://recma.org/actualite/de-lentreprise-sociale-leconomie-plurielle-une-opportunit%C3%A9-pour-less-par-nadine-richez>>. [Consulté le 17/08/2017].

« L'entreprise est ainsi en mesure de produire des biens et services sociaux en lieu et place de l'État<sup>4</sup> » et participe de fait pleinement à la construction de l'intérêt général. L'entreprise commerciale ESS se différencie donc d'une entreprise classique non seulement dans son mode de gouvernance qui est démocratique, participatif, dans ses règles de gestion redistributives, mais également par son impact social et solidaire sur la société. En reconnaissant pleinement ces entreprises hybrides comme un modèle d'entreprendre spécifique du champ de l'ESS, la loi fait entrer l'économie sociale et solidaire dans l'économie classique et exprime ainsi une vision plurielle de l'économie. C'est en cela que la loi ESS est incontestablement un marqueur fondateur dans l'évolution de l'économie sociale et solidaire en France.

Mais ce changement n'est pas sans débat ; il semblerait même qu'il s'amplifie. D'un côté, les réformistes, promoteurs de l'économie plurielle où l'entreprise lucrative à finalité sociale est légitime, et de l'autre, ceux qui revendiquent les bases *stricto sensu* de l'économie sociale originelle. D'abord *économie sociale* – créée en France par le mouvement ouvrier et portée par les intellectuels du XIX<sup>e</sup> siècle, en réaction à la logique purement productiviste et capitaliste de la Révolution industrielle –, elle est avant tout un projet politique : une ambition entrepreneuriale basée essentiellement sur plus de collectif, de démocratie et moins de lucrativité. À la fin des années 1970-1980, dans un contexte de crise du Fordisme et de l'État Providence, « l'économie solidaire déborde l'économie sociale<sup>5</sup> ». Portée par l'AVISE (Agence française de Valorisation des Initiatives Socio Économiques), acteur majeur des nouveaux statuts de la loi ESS, l'économie solidaire s'articule principalement via l'entrepreneuriat social<sup>6</sup> et constitue désormais une part importante de l'économie sociale et solidaire. Le modèle philanthropique anglo-saxon des grandes entreprises et de celui des fondations telle Ashoka<sup>7</sup> ou encore celui du Social Business<sup>8</sup> indien façonne également l'entrepreneuriat social français. Enfin, enseigné par de grandes écoles comme l'ESSEC et orchestré par le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES), l'entrepreneuriat social se professionnalise considérablement et s'exprime aujourd'hui par « une politique de mobilisation de jeunes, le soutien à l'innovation, et des stratégies de communication, de marketing et de montages d'événementiels éprouvés<sup>9</sup> ». Ces ponts créés entre l'économie sociale et solidaire, l'économie

---

<sup>4</sup> RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ?* Ibid.

<sup>5</sup> Jean-Louis LAVILLE. *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*. Paris : Seuil, 2016, p 328.

<sup>6</sup> L'entrepreneuriat social et solidaire est usuellement appelé entrepreneuriat social, plus rarement entrepreneuriat solidaire.

<sup>7</sup> Ashoka est une ONG américaine de dimension internationale dont l'objectif est d'accélérer l'innovation sociale en soutenant les solutions entrepreneuriales les plus impactantes dans tous les domaines de la société.

<sup>8</sup> Cf. LEXIQUE/Définitions de ce mémoire. Définition (2) du Social Business selon Muhammad Yunus, fondateur du concept et du microcrédit.

<sup>9</sup> RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ? ...*, op. cit.



classique et la sphère privée sont les ingrédients principaux qui alimentent le débat public au sein de la sphère ESS.

L'économie sociale et solidaire s'est donc nourrie et enrichie par ces différentes origines et ces nouveaux canaux d'expression qui tentent à « *faire de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale, les synonymes de modernité, d'innovation et d'efficacité susceptibles de mobiliser de futurs entrepreneurs vers un « entrepreneuriat de cause ou d'engagement*<sup>10</sup> ». Un entrepreneuriat social empreint d'engagement citoyen et de lien social où l'individu entrepreneurial prend lieu et place du collectif. La notion de groupe reste essentielle, mais le collectif se réinvente en communauté polymorphe digitalisée et pleinement engagée, tour à tour réceptrice et émettrice des messages. L'entrepreneur social, médiavore et savamment mis en scène, tient un rôle central dans l'avènement d'un nouveau modèle économique et social et dans l'aboutissement d'une « nouvelle ESS ». Pour autant, l'ESS réussit-elle à dépasser ce débat d'entre soi et à irriguer l'ensemble des acteurs de la sphère économique et politique, mieux, à gagner en audience auprès de nouveaux publics, dont le grand public ?

Outre les principes pour le champ et le cadre apportés par la loi ESS, l'un des objectifs qui sous-tend la loi ESS est le renforcement des politiques de développement local durable<sup>11</sup>. La création d'emplois durables non délocalisables est un enjeu majeur des politiques territoriales, et constitue le premier facteur de réussite des politiques de soutien en faveur de l'ESS<sup>12</sup>. La loi renforce et promeut ainsi l'expression des politiques locales préexistantes en faveur de l'ESS, en l'occurrence via les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), dont l'objectif est de mettre en œuvre des « *stratégies de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants porteurs d'un développement local durable*<sup>13</sup> ». Les entreprises sociales, autonomes dans leur modèle économique et porteuses d'innovations sociales, sont parfaitement appropriées pour répondre aux besoins de développement local et de cohésion sociale des territoires. Il est donc essentiel que les instances publiques consolident leur projet à forte valeur sociale en favorisant leur incubation, leur développement et leur

---

<sup>10</sup> RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ? ...*, op. cit.

<sup>11</sup> Adde.asso.fr. « *Le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire, enjeux et perspectives, 17 juin 2014* ». Séminaire du 17 juin 2014, p. 3 - 5. <[http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2015/03/SEMINAIRE\\_ADDES\\_17\\_JUIN\\_2014.pdf](http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2015/03/SEMINAIRE_ADDES_17_JUIN_2014.pdf)>. [Consulté Aout 2017].

<sup>12</sup> EUROGROUP Consulting. *Perspectives de l'économie sociale et solidaire 2017* [en ligne]. Paris : ESS France Chambre française de l'économie sociale et solidaire, mai 2017. <<http://www.eurogroupconsulting.fr/actualites/publications/etudes/perspectives-de-leconomie-sociale-et-solidaire>>. [Consulté le 9 août 2017].

<sup>13</sup> LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017]. Cf. Annexe 1. Extrait 5 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article 9 : Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE)*.

pérennité. « *Le territoire constitue une dimension cruciale de la société, dimension sans laquelle la société n'en est pas une ; le territoire est la scène où la société se met en action*<sup>14</sup> », et l'innovation sociale et l'économie sociale et solidaire se pratiquent et se mettent en scène d'abord localement. Il appartient aux instances publiques de définir l'échelle territoriale adéquate pour structurer les politiques en faveur de l'économie sociale et solidaire : l'échelle de proximité qui permet aux acteurs du territoire d'être visibles et reconnus comme actifs ou novateurs dans l'ESS ; une dimension spatiale propice à la création du lien social et au dialogue. L'enjeu est d'offrir les conditions favorables à la formation de synergies partenariales entre la collectivité locale et les acteurs de la société civile, de l'économie sociale et solidaire, de l'économie classique, des universités. La réussite d'un projet territorial de coopération dépendra alors de la capacité de la collectivité à mobiliser ces acteurs socioéconomiques, d'animer des dynamiques concertées et de construire de « *nouvelles relations entre gouvernants et gouvernés*<sup>15</sup> ». D'autant plus, si le projet politique porté est en soi un projet innovant ou inédit, ou du moins en rupture avec les pratiques politiques usuelles de la collectivité ou de l'image de celle-ci, comme ce fut le cas pour la commission économique, sociale et solidaire du département des Hauts-de-Seine. En effet, en 2010, la collectivité des Hauts-de-Seine, dont l'échelle départementale est particulièrement appropriée en Ile-de-France pour porter des politiques en faveur de l'ESS, a permis, et ce, pour la première fois de son histoire, la formation d'une commission départementale multipartite dédiée à l'ESS. Ce projet territorial inédit, développé autour d'un appel à projets, a été initié par deux élus très éloignés idéologiquement de ce département emblématique : Vincent Gazeilles, l'unique conseiller écologiste de l'histoire du département, et Jean Sarkozy, qui deviendra le président de la commission ESS des Hauts-de-Seine.

Après l'identification et le choix des acteurs socio-économiques locaux, la gouvernance d'un projet de l'ESS entre en construction via la participation et l'expression des parties prenantes de culture divergente. C'est donc l'espace idéal à l'expression du débat, à plus forte raison quand celui-ci s'empaigne d'idéologie partisane. Tout l'enjeu consiste alors dans la capacité de l'organisation à définir une gouvernance relationnelle et durable qui prenne en considération toutes les parties prenantes, « *c'est-à-dire soucieuse des autres et connectées à eux, non*

---

<sup>14</sup> *L'innovation sociale* / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, Juan-Luis KLEIN, Frank MOULAERT. Toulouse : Erès, 2014, p 132.

<sup>15</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p 26.

*seulement pour leur parler, mais pour les écouter*<sup>16</sup> ». L'exercice pour la commission ESS des Hauts-de-Seine a été de sortir d'une posture politique de pouvoir pour devenir pleinement partie-prenante égale aux autres, non plus au centre du projet dans une position verticale, mais de se livrer à « *des pratiques délibératives et à l'expression de modalités démocratiques nouvelles* <sup>17</sup> ». Passer d'un modèle fonctionnaliste où la finalité de l'organisation est « *la nécessité de subordonner l'environnement interne et externe de l'organisation à la seule poursuite de ses objectifs* <sup>18</sup> » à un modèle d'organisation systémique, c'est-à-dire qui définit « *l'organisation comme un ensemble de relations vécues entre parties prenantes internes et externes dont les voix contribuent à co-construire la réalité sociale de cette organisation*<sup>19</sup> ». L'idée étant de favoriser, au sein de la commission ESS, une compréhension commune des objectifs d'intérêt général, et l'émergence d'un consensus sur les décisions liées à la mise en œuvre de la politique de soutien en faveur de l'ESS. Un énorme défi, pour ce département des Hauts-de-Seine si particulier, et par l'antinomie représentée par le président de commission, d'autant plus intensifié par l'audace consentie dans le choix des entreprises sociales lauréates de l'appel à projets, et soutenues financièrement par le département.

Ne pourrait-on pas souligner le lien étroit entre la fonction des Relations Publiques (RP), particulièrement dans son approche éthique, et le fonctionnement intrinsèque de l'économie sociale et solidaire fondé sur le principe participatif ? Il nous semble évident qu'un certain nombre de principes théoriques sont similaires dans ces deux champs d'application. Il existe un ADN commun entre les relations publiques et l'économie sociale et solidaire : la coopération entre parties prenantes pour un projet commun. La création de relations partenariales inhérentes à l'ESS invoque les RP et leur objectif d'instaurer un lien de confiance par le dialogue et la reconnaissance mutuelle. Les RP ont à voir également avec la légitimité et la crédibilité de l'action vis-à-vis de l'opinion. L'organisation, comme l'entreprise, ne peut vivre et se développer qu'avec la permission de ses publics<sup>20</sup> : être transparente dans ses actions, informer, expliquer et donner « *à voir à ceux à qui elle a ou peut avoir à faire*<sup>21</sup> ». Construire sa réputation dans la gouvernance, dans les comportements et dans les faits et projeter une image cohérente. La

---

<sup>16</sup> Stéphane BILLIET. *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 2009, p. 225.

<sup>17</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion...*, op. cit., p 26.

<sup>18</sup> Stéphane BILLIET, *Cours Relations Publiques*. CELSA, Master II Professionnel, Communication des Organisations et des Institutions et Stratégie.

<sup>19</sup> Stéphane BILLIET, *Cours Relations Publiques*. Ibid.

<sup>20</sup> Référence exacte : « *Les entreprises ne peuvent vivre et se développer qu'avec la permission de leurs publics.* » (Theodore Vail, *Président de l'American Telephone & Telegraph Company en 1913*). Stéphane BILLIET, *Cours Relations Publiques ...*, op. cit.

<sup>21</sup> Stéphane BILLIET, *Cours Relations Publiques*. Ibid.

commission ESS des Hauts-de-Seine s'est engagée dans une politique « *relationniste*<sup>22</sup> » et s'est appliquée à remplir consciencieusement les cases normatives de l'ESS pour gagner l'approbation de l'écosystème de l'ESS et au-delà, et obtenir sa « *license to operate*<sup>23</sup> ». Ces défis ont-ils été tenus ?

Un autre champ théorique présente des analogies avec l'économie sociale et solidaire : la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), c'est-à-dire le développement durable appliqué à l'entreprise. Le développement durable est l'idée que les sociétés humaines doivent exister et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins<sup>24</sup>. Concrètement, cela signifie que le développement économique ne peut s'exercer sans respect de l'environnement et sans créer les conditions d'une société juste et harmonieuse. Le développement durable est un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, environnementale et sociale. Même si ce concept est plus récent, le développement durable englobe le champ de l'ESS en sa partie économique et surtout sociale. Que cela soit dans les méthodes de gouvernance participative, dans les thématiques traitées, dans la mesure de l'impact social et environnemental, il existe donc une finalité commune : la démarche d'utilité sociale et d'intérêt sociétal. Une entreprise commerciale qui s'inscrit dans une démarche de développement durable forte, réelle et transparente peut, en effet, ressembler à une entreprise sociale dans cette ambition. Pour autant, l'analyse pour notre sujet de mémoire, via l'angle communicationnel, nous a permis d'observer une dichotomie majeure dans l'expression de la démarche. En effet, savoir communiquer est une compétence centrale dans la mise en œuvre de toute politique de RSE, qu'elle s'exprime en amont dans la négociation et le dialogue avec les parties prenantes dans l'entreprise, en interne pour l'information et l'engagement des salariés, ou à l'externe pour publier les indicateurs de RSE. Le *reporting*, c'est-à-dire le rapport d'activité RSE de l'entreprise, est fondamental dans la stratégie communicationnelle de l'entreprise. Par la transparence et la cohérence qu'elle induit, la mesure d'impact social et environnemental démontre et montre la pertinence de l'action aux parties prenantes et au grand public. Les métiers de la communication sont fortement professionnalisés et représentés dans la démarche RSE. Cette caractéristique commune à chaque acteur référent du développement durable et organisme institutionnel se réplique et

---

<sup>22</sup> « Les Canadiens utilisent le terme judicieux de '*relationniste*' » pour désigner les RP. Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion...*, op. cit., p 116.

<sup>23</sup> Notion de « *license to operate* ». Stéphane BILLIET, Cours *Relations Publiques*. Ibid.

<sup>24</sup> La définition officielle du développement durable a été développée pour la première fois dans le rapport Brundtland en 1987, lors de la première commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.

s'influence mutuellement. Qu'en est-il pour le secteur de l'ESS ? Alors que le fonctionnement intrinsèque de l'ESS appelle naturellement le métier des relations publiques, de la communication digitale qui favorise la relation, le lien et la communauté, et que la mesure de l'utilité sociale est un enjeu majeur de lisibilité et de visibilité pour l'ESS. Dans ce contexte, comment la commission ESS des Hauts-de-Seine a-t-elle défini sa stratégie de communication pour l'adapter à son projet ESS, projet d'innovation territoriale et sociale ? A-t-elle réussi à mettre en œuvre un plan de communication favorable et abouti à l'expression de sa politique en faveur de l'ESS ? et de ce fait, a-t-elle assuré à la commission ESS son autonomie et sa pérennité ?

L'économie sociale et solidaire est un secteur important de l'économie française. Dynamique et en constante évolution, l'ESS représente aujourd'hui 10 % du PIB français, 14 % de l'emploi privé, et crée chaque année plus de 100 000 nouveaux emplois locaux et durables<sup>25</sup>. Au regard de son poids dans l'économie française, le secteur de l'ESS n'a certainement pas la visibilité qu'il mérite. L'économie sociale et solidaire se compose de structures et d'entreprises que nous connaissons tous : associations, mutuelles, coopératives, fondations, entreprises d'insertion, entreprises sociales. Mais ce que nous ignorons souvent est : pourquoi font-elles partie d'un même corpus, quelles sont leurs obligations, leurs droits, les valeurs et principes qui les rassemblent ? Quelle est l'histoire de l'ESS ? Quel est le concept derrière les mots qui la compose ? Or, l'économie sociale et solidaire, expression d'une économie plurielle, inclusive, centrée sur l'utilité sociale, représente un avenir économique et environnemental essentiel pour nos sociétés. La seule économie future viable ? Dans le sens où l'économie mondiale, basée sur un libéralisme dérégulé et ultra-financiarisé, exacerbe les inégalités et ne peut tenir dans un monde écologiquement limité. Le modèle des sociétés, aujourd'hui partout dans le monde, invoque la possession de biens et de produits à n'importe quel prix, à n'importe quelles conditions, pour n'importe quels profits. L'homme aspire à conserver ses richesses<sup>26</sup> et n'a pas naturellement le « cerveau vert<sup>27</sup> ». Les études d'Elke U. Weber, professeur à l'université de

---

<sup>25</sup> AVISE, ARF. *L'ESS, des solutions aux enjeux des territoires : Mode d'emploi, l'économie sociale et solidaire en région, agir pour le développement socio-économique et l'emploi local* [en ligne]. Paris : Avise, février 2016. <<http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires>>. [Consulté le 8 août 2017].

<sup>26</sup> Daniel KAHNEMAN, psychologue professeur à l'université de Princeton, lauréat du Prix Nobel d'économie en 2002, développe le concept d'aversion de la dépossession.

<sup>27</sup> Elke U. WEBER. *Experience-Based and Description-Based Perceptions of Long-Term Risk: Why Global Warming does not Scare us (Yet)* [en ligne]. *Climatic Change*, July 2006, Volume 77, p. 103–120. <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10584-006-9060-3>>. [Consulté Octobre 2009].

Columbia<sup>28</sup>, nous explique qu'il y existe une incompatibilité naturelle entre le fonctionnement du cerveau humain et la prise en compte d'enjeux écologiques et humains à long terme. L'économie sociale et solidaire peut alors apparaître comme un modèle contraignant car il demande une prise de conscience, un changement de comportements et de mentalités. C'est une économie exigeante, qui requiert de chacun une implication responsable, dans un effort d'engagement à long terme. Après les formes collectives ou associatives qui n'ont pas répondu à tous les enjeux économiques et sociétaux de ces dernières décennies, nous voici venus à une nouvelle forme d'engagement individuel, celle de l'individu citoyen entrepreneurial qui repense les biens communs. Alors, quand ces innovateurs et ces entrepreneurs sociaux s'emparent de cette économie, le travail des politiques est, non seulement de les aider dans cette démarche, mais également de le montrer ostensiblement, « *Il est temps que les politiques comprennent que les innovateurs sociaux inventent le monde de demain et que leur job, c'est de les aider à le faire*<sup>29</sup>. ». Et pour se faire, un effort de coopération est nécessaire, dans une volonté commune de gérer les différences qui séparent et de dépasser « le » ou les débats, afin de créer des ponts constructifs et positifs pour l'intérêt général, « *l'enjeu est moins de partager ce que l'on a en commun que d'apprendre à gérer les différences qui nous séparent*<sup>30</sup> ». Il est vital de soutenir toutes les formes d'expression de l'ESS et d'élever l'économie sociale et solidaire à un niveau aspirationnel. D'autant plus que les citoyens sont prêts au changement « *s'il est populaire et enrichissant*<sup>31</sup> ».

Aussi, **la problématique** que nous avons définie pour notre étude est la suivante :

*Pour que l'économie sociale et solidaire puisse briser le plafond de verre et toucher plus largement le grand public, son identité et son image doivent être lisibles, visibles et plus attractives. L'entrepreneuriat social et solidaire est le nouveau levier pour une évolution dans ce sens, mais un sens signifié par l'identité propre à son univers.*

---

<sup>28</sup> Centre de recherche sur les décisions environnementales (CRED) de l'université de Columbia, un laboratoire de recherche comportementale des processus mentaux qui façonnent nos choix, nos comportements et nos attitudes. Recherche interdisciplinaire : psychologie, économie et science.

<sup>29</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p 151-152.

<sup>30</sup> Dominique WOLTON. *Informé n'est pas communiquer*. Paris : CNRS Éditions, collection Débats, 2009, p. 11.

<sup>31</sup> GUILLAUD, Hubert. *Pourquoi n'avons-nous pas un cerveau vert ?* [en ligne]. Le Monde.fr, Technologies, le 20.05.2009. <[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/05/20/pourquoi-n-avons-nous-pas-le-cerveau-vert\\_1195925\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/05/20/pourquoi-n-avons-nous-pas-le-cerveau-vert_1195925_651865.html)>. [Consulté Novembre 2009].

En **première partie** de notre mémoire, nous poserons **l'hypothèse** suivante :

*L'entrepreneuriat social, nourri d'innovation et porté par les nouveaux acteurs économiques du secteur, dont les entrepreneurs sociaux, apporte une nouvelle visibilité et une nouvelle identité à l'économie sociale et solidaire.*

Dans cette première partie, nous proposons une étude du champ de l'économie sociale et solidaire en France, et principalement une explication théorique sur l'origine et l'identité des courants qui la définissent aujourd'hui, en l'occurrence le modèle de la philanthropie anglo-saxonne, du Social Business et de l'entrepreneuriat social. Nous tenterons de démontrer comment l'univers de l'entrepreneuriat social et solidaire, porté par des entrepreneurs sociaux de plus en plus influents, mis en scène par des événements d'envergure inédite et soutenus par des communautés engagées, inscrit l'ESS dans une nouvelle visibilité et une nouvelle audience, particulièrement auprès de la jeune génération.

En **deuxième partie** de ce mémoire, l'idée développée est la représentation de cette évolution des pratiques en faveur du changement d'image de l'économie sociale et solidaire. Lorsque le rôle de chaque partie prenante, et prioritairement celui de l'acteur politique, est joué de manière inédite, concertée, en lien avec ses publics, alors le résultat peut être à la hauteur de l'enjeu. Dans le processus de mise en œuvre de son action, la commission ESS des Hauts-de-Seine a particulièrement veillé à être crédible, légitime, et à respecter le débat démocratique. La commission ESS a tenté de mettre en œuvre une « *license to operate* » favorable à l'expression d'un entrepreneuriat social et solidaire innovant porté par ces nouveaux entrepreneurs sociaux, et à le montrer. Un exercice de communication au service de sa réputation et de son image au sein de l'écosystème de l'ESS, mais également à la promotion d'une nouvelle image de l'ESS dans le département et au-delà.

Nous avons structuré l'analyse de notre deuxième partie autour de **trois hypothèses** :

- *Dans sa volonté de reproduire le débat démocratique lié à l'ESS, la commission ESS des Hauts-de-Seine a rendu possible l'expression de ces nouvelles pratiques dans son processus de concertation et de consensus.*

- *La légitimité et la crédibilité de la démarche, au cœur du processus de la commission de l'ESS, ont été renforcées par l'agrément et la loi ESS, parties prenantes immatérielles de l'appel à projet.*
- *Le choix inédit des startups et des entreprises sociales et solidaires soutenues par la commission ESS a été déterminant dans le changement d'image et l'évolution identitaire de l'ESS sur le territoire des Hauts-de-Seine.*

Pour autant, peut-on dire que cette « *license to operate* » a parfaitement abouti ? En effet, notre **troisième partie** portera sur une analyse critique de la commission ESS en matière de communication, ainsi que sur la méthode politique départementale et les décisions législatives françaises. Nous tenterons d'apporter une réflexion sur la stratégie de communication adaptée à un projet territorial innovant, en l'occurrence la commission ESS des Hauts-de-Seine, et sur les pratiques communicationnelles qui peuvent garantir bien davantage le développement et la pérennité d'un tel projet. Et enfin, notre observation nous amènera à nous interroger plus largement sur la communication des acteurs institutionnels ou référents du champ de l'ESS en France et sur certains concepts transposables de la RSE.

La **méthodologie** choisie pour notre étude s'appuie sur une confrontation entre : « observation terrain » au sein du matériau principal de notre corpus, notre expérience professionnelle multisectorielle et la littérature académique, institutionnelle et médiatique. Notre étude concerne principalement deux champs disciplinaires : les sciences de l'information et de la communication et les sciences humaines, particulièrement les sciences économiques et sociales et sociologiques.

La littérature académique et médiatique, quel que soit le format des écrits : ouvrages, articles de revues universitaires, articles de presse, billets de blogue ou sites d'information web, nous a apporté l'éclairage historique et conceptuel de l'économie sociale et solidaire nécessaire à la compréhension du débat qui se joue aujourd'hui dans l'espace public. Le travail théorique, des chercheurs sur les concepts de ces deux champs disciplinaires, nous a permis d'enrichir notre expertise et notre « observation terrain » par la mise en perspective des opportunités et des risques, des forces et faiblesses de la communication pour l'économie sociale et solidaire. De même, notre enseignement théorique des sciences de l'information et de la communication



récemment acquis a été fondamental dans l'analyse de notre sujet. Quant aux éléments constitutifs du corpus issus de la littérature institutionnelle, ils ont été essentiels pour l'étude de l'environnement législatif et juridique et de l'écosystème référent français de l'économie sociale et solidaire.

Afin de prendre connaissance le plus justement possible de tous les signaux concernant la visibilité et l'attractivité de l'économie sociale et solidaire, nous avons étudié les résultats et analyses de douze enquêtes qualitatives ou quantitatives, réalisées par des organismes institutionnels, scientifiques ou médiatiques. Ces enquêtes nous ont apporté les éléments nécessaires au décryptage sociologique de la jeune génération et à la compréhension de leur vision, de leurs envies et attentes quant à leur environnement économique et sociétal futur. Ce décryptage a été enrichi par dix entretiens directifs, semi-directifs ou en discours libres. Nous avons veillé à interviewer des personnalités d'horizons différents afin de préserver une nécessaire objectivité, en l'occurrence, des entrepreneurs d'innovation sociale, des entrepreneurs sociaux, des politiques de différents partis, des experts de l'ESS et de la communication RSE. Nous avons également retranscrit quatre allocutions publiques d'acteurs politiques, dont trois essentielles à la compréhension des enjeux et objectifs de la commission ESS des Hauts-de-Seine, matériau principal de notre corpus.

Enfin, l'« observation terrain » essentielle, qui a rendu possible une confrontation riche, prolifique avec les différents éléments de notre corpus, est l'observation du fonctionnement de la commission ESS des Hauts-de-Seine au sein même de celle-ci. En qualité de membre collaborateur du conseiller général Vincent Gazeilles, nous avons été le témoin d'une mise en pratique d'envergure de l'économie sociale et solidaire et des systèmes d'information et de communication inhérents. C'est certainement ce rôle d'observateur *a posteriori* qui nous a incités à vouloir comprendre et à étudier plus largement et plus profondément le sujet de notre mémoire.

## ***I. L'entrepreneuriat social et solidaire, le nouveau territoire identitaire et communicationnel de l'Économie Sociale et Solidaire***

### ***A. L'espace public : l'économie, nouvel enjeu démocratique, entre évolution et révolution***

#### ***1. Économie plurielle ou l'hybridation des modèles***

##### ***a. L'économie sociale ou la concrétisation d'un projet politique...***

... en réaction à une économie capitaliste purement productiviste soutenue par des politiques libérales.

L'économie sociale prend naissance dans la contestation ouvrière de la Révolution industrielle, et le courant intellectuel, de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en France. Les acteurs nourrissent un projet politique et social dans la démocratisation de l'activité économique et de l'entreprise. C'est-à-dire, une libre association de la société civile dans la défense des intérêts collectifs, la non-lucrativité de l'entreprise, et la gouvernance participative : « un salarié = une voix ». L'économie sociale revendique le *bien social* et insiste sur une pluralité des formes statutaires, basée sur l'adhésion des membres d'une même structure ou d'un même corpus. La finalité économique est au service des membres de la structure plutôt que du profit. Mais « *L'économie sociale, en se centrant sur l'aspect organisationnel, n'a pu contrecarrer l'isomorphisme institutionnel engendré par la division et la complémentarité entre marché et État social. Centrée sur la réussite économique des entreprises qui la composent, elle a laissé de côté les médiations politiques*<sup>32</sup> ». Le principe « une personne = une voix » et la non-lucrativité, ne peuvent garantir une finalité solidaire de l'activité de l'entreprise.

C'est en cela que « *l'économie solidaire déborde l'économie sociale*<sup>33</sup> ».

##### ***b. L'économie solidaire***

Les inégalités socioéconomiques n'ont pas été atténuées durant la période des Trente Glorieuses, au contraire, et les crises contemporaines successives, depuis les années 70, les ont davantage accentuées. « *L'insuffisance du dualisme marché-État*<sup>34</sup> » a laissé dans la précarité les

---

<sup>32</sup> Jean-Louis LAVILLE. *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*. Paris : Seuil, 2016, p 329.

<sup>33</sup> Jean-Louis LAVILLE, *ibid.*, p. 328.

<sup>34</sup> Jean-Louis LAVILLE, *ibid.*, p. 394.

populations les plus fragiles. C'est une sévère mise en cause des politiques sociales. Trop souvent catégorielles ou sectorielles, les politiques publiques sociales n'apportent plus la réponse adéquate aux problèmes transversaux. Les raisons sont bien évidemment multiples, citons le manque d'inspiration, de vision, de volonté politique ou surtout de moyens financiers. En réponse à ces nouveaux besoins, l'économie solidaire apporte à la revendication du *bien social*, la notion de *bien commun*, d'intérêt général. L'économie solidaire œuvre, là où l'État est défaillant, où la société civile dans son organisation sociale, non commerciale, non institutionnelle et non lucrative n'a pas apporté les réponses adéquates aux besoins sociétaux. La finalité de l'économie solidaire est donc de maximiser l'utilité sociale ou l'impact social dans l'intérêt général de la société. Concentrée sur cet objectif, l'économie solidaire devient un moyen et non plus une fin en soi.

## 2. *L'initiative citoyenne et entrepreneuriale au cœur de la transformation sociétale : du processus économique au « Lien sociétal »*

Un moyen également de « *repolitiser l'économie sociale*<sup>35</sup> » par l'intervention dans le débat public du *citoyen autonome*. L'espace public devient donc cet espace de médiation politique entre « *l'État et la société civile qui permet aux citoyens de débattre publiquement des problèmes d'intérêt général*<sup>36</sup> », et particulièrement à l'échelle de l'individu. Tour à tour électeur des instances politiques représentatives, contribuable, usager des politiques publiques, le citoyen devient partie prenante active dans l'élaboration de ces politiques publiques en se saisissant, mieux, en réinventant l'outil économique. Et l'appropriation de l'économie par le citoyen place ainsi l'entreprise au cœur de la Cité.

L'espace public est donc investi par l'initiative citoyenne autant qu'entrepreneuriale. L'initiative citoyenne collective d'hier devient aujourd'hui plus personnelle. Cette initiative privée, nourrie d'innovation sociale et amplifiée par le numérique et les réseaux sociaux, apporte, non seulement des réponses à des besoins sociétaux, mais participe également à « *un renouvellement des pratiques et des mentalités*<sup>37</sup> ». En effet, la multiplication d'initiatives citoyennes qui expérimentent de nouveaux codes et de nouvelles pratiques sociétales, inspirent l'État et favorisent de nouvelles politiques. « *L'économie entre en politique*<sup>38</sup> », mais le combat se déplace du mouvement social au combat sociétal. Dans ce projet politique, il ne s'agit plus de

---

<sup>35</sup> Jean-Louis LAVILLE. *L'économie sociale et solidaire...*, op. cit., p 352.

<sup>36</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Eric DACHEUX. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 21.

<sup>37</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p. 26.

<sup>38</sup> Nicole D'ALMEIDA, *ibid.*, p 26.

combattre seulement le modèle économique capitaliste, mais bien de nouer de nouvelles solidarités en réponse à un besoin sociétal. La notion de solidarité par la création d'un lien et d'une communauté en plus du bien. « *En cela l'économie solidaire cherche à subordonner le bien au lien, à retisser par la pratique économique des liens sociaux*<sup>39</sup> ». Un lien relationnel propice à la communication et plus précisément à la relation publique.

En effet, dans la réunification de ses dimensions économique et sociale, et au-delà de ses formes statutaires, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) se différencie fondamentalement de l'économie classique. La participation citoyenne très impliquée dans les processus de concertation (projet d'entreprise ou de collectivité), dans les décisions de gestion et dans la gouvernance favorise l'information, l'écoute, l'échange et la communication. De plus, les populations bénéficiaires du besoin sont considérées non plus comme des cibles, mais comme des parties prenantes centrales du processus marchand, incontournables à l'assise du modèle économique. C'est-à-dire, que la preuve du concept marchand, social et solidaire se fait en réponse à ce besoin fondamental et non plus comme le marketing contemporain s'emploie à le faire : à susciter le besoin. Le lien communicationnel se crée alors dès la conception du processus marchand, dans la coopération, voire dans la cocréation du modèle économique. La communication devient « *...dynamique, inclusive, un processus plutôt qu'une fin en soi, une démarche plutôt qu'un outil*<sup>40</sup> » au service de nouvelles formes de communautés de bénéficiaires et d'affiliés.

### 3. *L'entrepreneuriat social ou le Social Business, le débat démocratique*

L'économie solidaire qui s'exprime aujourd'hui en France dans sa forme entrepreneuriale prend non seulement racine dans notre histoire française, mais également dans l'inspiration philanthropique anglo-saxonne. Une philosophie où la solidarité est aussi l'affaire de tous les acteurs de la société, et principalement des particuliers, des entreprises et des industries. À l'époque de la grande industrialisation américaine du début du XX<sup>e</sup> siècle, de grands industriels comme Andrew Carnegie (grand philanthrope et bienfaiteur dont Bill Gates s'inspire), et John D. Rockefeller s'achètent les premières campagnes de relations publiques de leur concepteur Ivy Lee. Afin de modifier la réputation exécrationnelle de grand capitaliste cynique dont il était gratifié par l'opinion publique, John D. Rockefeller développe donations et œuvres caritatives jusqu'à la

---

<sup>39</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Eric DACHEUX, ibid., p. 169.

<sup>40</sup> Stéphane BILLIET, *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 2009, p 217.

création d'une fondation humanitaire, scientifique internationale. « *De buveur de sueur ouvrière, les Rockefeller deviennent des fournisseurs d'emplois, d'importants contribuables et des bienfaiteurs de l'humanité suscitant le respect*<sup>41</sup> ». D'abord intervenant sur le territoire américain puis dans le monde entier, ce type de fondation a essaimé une certaine culture dans la structuration et la mise en œuvre de l'intérêt général. Un pont, entre économie classique et affaires sociales, est créé. Le débat s'est donc porté légitimement sur la frontière entre les activités ultra capitalistes et la philanthropie stratégique.

Depuis les premières lois, en 2001<sup>42</sup> et 2009<sup>43</sup>, en matière de développement durable, contraignant les entreprises du CAC 40 à communiquer sur leur politique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)<sup>44</sup>, nous connaissons le phénomène *greenwashing*. Il existe également le *socialwashing*. Les entreprises, sous couvert d'*utilité solidaire*, n'ont en réalité qu'une finalité lucrative, et s'achètent à bon compte une image de vertu. Ce débat perdure en France avec l'entrepreneuriat social marchand que l'on retrouve également sous le vocable : Social Business<sup>45</sup>. Aujourd'hui, la culture philanthropique anglo-saxonne s'étend à l'ensemble des acteurs de la société et se concrétise sous la forme de Pro Bono ou de fondations d'entreprise, d'investissements privés ou *venture philanthropie*, de *crowdfunding*, et enfin, par l'activité économique et sociale des entreprises commerciales privées. La philanthropie anglo-saxonne est ainsi incarnée par l'entrepreneuriat social de type Ashoka<sup>46</sup>, et développée par l'ESSEC et le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES). L'entreprise, dans sa volonté de créer un impact social, « *oriente l'ensemble de ces décisions vers une finalité sociale égale ou supérieure à la finalité économique*<sup>47</sup> ». Le projet d'entreprise doit être conçu pour répondre à des enjeux sociaux et doit représenter le but explicite. Ce n'est qu'à cette condition que l'entreprise sera sociale. Même définition portée par le MOUVES : « *L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Quel que soit le statut juridique des entreprises (association, coopérative, SAS, ...), leurs dirigeants font du profit un moyen, non une fin en soi*<sup>48</sup> ». Toute forme entrepreneuriale qui

---

<sup>41</sup> Stéphane BILLIET, Cours *Relations Publiques*. CELSA, Master II Professionnel, Communication des Organisations et des Institutions et Stratégie.

<sup>42</sup> Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques dite loi NRE.

<sup>43</sup> Loi de Grenelle de l'environnement.

<sup>44</sup> Développement durable et RSE, notions développées chapitre III, page 71.

<sup>45</sup> Cf. LEXIQUE/Définitions de ce mémoire. Définition (2) du Social Business selon Muhammad Yunus, fondateur du concept et du microcrédit.

<sup>46</sup> Ashoka est une ONG américaine de dimension internationale dont l'objectif est d'accélérer l'innovation sociale en soutenant les solutions entrepreneuriales les plus impactantes dans tous les domaines de la société.

<sup>47</sup> Amandine BARTHELEMY, Romain SLITINE, *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. Paris : Vuibert, 2011, p. 21.

<sup>48</sup> LE MOUVES. *Qu'est-ce l'entrepreneuriat social* [en ligne]. <<http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>>. [Consulté le 13 août 2017].

respecte cette mission sociale peut donc se revendiquer de l'économie sociale et solidaire. Y compris les sociétés commerciales privées non coopératives de type SAS ou SARL. Ce Social Business d'influence philanthropique anglo-saxonne s'accompagne également de celui inspiré par la loi ESS 2014<sup>49</sup>. En effet, même si « *au nom de quoi on le fait prime sur comment ou sous quel statut on le fait*<sup>50</sup> », la France vient de donner un cadre institutionnel de droits et d'obligations à l'entrepreneuriat social commercial. Les entreprises privées commerciales non coopératives peuvent se revendiquer de l'économie sociale et solidaire en toute légitimité. Renforçant à un point inédit le pont entre sphère marchande et utilité sociale.

#### 4. *Le rapprochement des mondes*

##### a. La loi ESS, la « voie » de l'État

La loi-cadre de l'ESS votée en 2014 définit le périmètre de l'économie sociale et solidaire et « *une véritable reconnaissance institutionnelle du secteur en précisant, pour la première fois, ce que l'État entend par économie sociale et solidaire*<sup>51</sup> ». Coconstruite avec de nombreux acteurs des différents mouvements sociaux et entrepreneuriaux, la loi vise à légitimer une nouvelle forme de répartition de la gestion des affaires sociales où les entreprises privées prennent une dimension publique à côté de l'État.

Les principes fondateurs sur le mode d'entreprendre des sociétés commerciales d'utilité sociale sont énoncés dès l'article 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> de la loi ESS<sup>52</sup>. Ils définissent l'obligation pour ces entreprises, en résumé : de poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices, un objet social répondant à la définition d'utilité sociale<sup>53</sup>, une gouvernance démocratique des associés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, une redistribution des bénéfices qui devra être consacrée à développer l'activité de l'entreprise. L'avancée majeure de cette loi réside ainsi dans l'hybridation des financements et demande à ces jeunes entreprises un modèle marchand viable et autonome. Autrement dit, une rentabilité due à leur activité économique, car il s'agit bien ici d'être rentable. Le débat se porte sur l'obligation de redistribuer équitablement le capital entre salariés et de le réinvestir pour encourager le développement et

---

<sup>49</sup> LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [en ligne].* <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017].

<sup>50</sup> Jean-Louis LAVILLE. *L'économie sociale et solidaire...*, op. cit., p 394.

<sup>51</sup> Amandine BARTHELEMY, Sophie KELLER, Romain SLITINE, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, 2014, p. 21.

<sup>52</sup> Cf. Annexe 1. Extrait 1 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article I.*

<sup>53</sup> Cf. Annexe 1. Extrait 2 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article II - Mention N°1 : Objet Social.*

surtout pérenniser l'entreprise. Si ces jeunes entreprises répondent aux objectifs de la loi, elles peuvent être prioritaires sur les appels d'offres d'achats publics, et prétendre aux subventions publiques. Elles le pourront d'autant plus si elles obtiennent en sus l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) comme définit dans l'article 11-1 de la loi ESS<sup>54</sup>. Cet agrément facultatif renforce, par son exigence cumulative, les critères d'utilité sociale des entreprises et des organismes historiques de l'ESS.

Outre le cadre législatif, économique et les avantages financiers que la loi ESS donne à l'entrepreneuriat social de type commercial, elle permet également à toutes les entreprises sociales d'être mieux identifiées et plus visibles. La volonté affichée des acteurs de cette loi est bien de favoriser une augmentation de l'audience du secteur tant en qualité qu'en quantité. Extrait de la loi : « *Le fait d'appartenir à un mode d'entreprendre différent et de le revendiquer publiquement peut également être une opportunité en termes d'image et de communication, à l'externe comme en interne* ». Mieux référencées sur tous les sites institutionnels nationaux et régionaux, les entreprises sociales seront accessibles pour les professionnels, dans le cadre des achats responsables publics ou privés, et pour le grand public. C'est une façon d'optimiser l'information à destination des publics bénéficiaires. En effet, les instances publiques ont tout intérêt à rendre visible ces entreprises sociales qui répondront à un besoin qu'elles ne pourvoient pas ou partiellement, et ce, entre autres, en raison des baisses des subventions de l'État.

##### 5. *L'entreprise sociale polymorphe ou la mise en scène de l'économie plurielle*

Les associations et fondations ont vu ces dernières années une baisse conséquente de leurs subventions publiques, principales sources de financement. « *Avant 2006, les partenaires publics représentaient plus d'un tiers du financement des associations avant 2006, elles comptent désormais pour moins du quart du financement*<sup>55</sup> ». Lors de notre entretien, Marie-Luce Pluchon<sup>56</sup>, directrice d'établissements médico-sociaux, nous a confirmé cette tendance l'obligeant à faire appel à d'autres sources de financement, dont le financement privé (Mécénat, Pro Bono, etc.). Ainsi entre 2006 et 2011, les financements privés ont augmenté bien plus vite que l'ensemble des financements publics<sup>57</sup>. Marie-Luce Pluchon nous précisait également que

---

<sup>54</sup> Cf. Annexe 1. Extrait 3 : *Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014 - Article 11 - 1 - L'agrément ESUS.*

<sup>55</sup> Amandine BARTHELEMY, Sophie KELLER, Romain SLITINE, *Stratégie et financement des entreprises sociales...*, op. cit., p. 154.

<sup>56</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°1 avec Marie-Luce Pluchon, directrice d'établissements médico-sociaux à Nantes, acteur de l'ESS depuis trente ans.

<sup>57</sup> Amandine BARTHELEMY, Sophie KELLER, Romain SLITINE, *Stratégie et financement des entreprises sociales*, ibid., p. 154.

le poste de dépense de la communication était devenu incontournable, et ce, pour la première fois depuis l'existence de leur centre, soit depuis trente ans et dans le cadre d'une délégation de service public. Produisant un service ou un produit pour une clientèle privée, les associations d'utilité sociale et solidaire se voient donc contraintes de rationaliser leur activité en ajustant leur modèle économique aux conditions du marché et à la demande. Ainsi, les associations dont l'activité doit être économiquement viable sont de fait des acteurs entrepreneuriaux à part entière du secteur marchand.

Le modèle associatif peut se revendiquer *entreprise sociale*, l'entrepreneuriat privé peut en toute légitimité œuvrer sur le marché social aux côtés de l'État, c'est bien l'avènement de l'économie plurielle qui se joue aujourd'hui. Une économie plurielle où se conjuguent « *modèles entrepreneuriaux et intervention de l'État, entreprises actionnariales et organisations collectives, marché, redistribution et réciprocité*<sup>58</sup> ». Ce rapprochement entre ces deux mondes, entrepreneurial et social, et ce, quelle que soit sa forme associative ou privée, est considérablement nourrie par l'innovation sociale. Et le monde associatif n'est pas en reste. Il est sur ce sujet très créatif et très actif. Grand pourvoyeur d'initiatives citoyennes collectives ou individuelles, le secteur entrepreneurial associatif contribue largement au développement constant de l'innovation sociale. C'est pourquoi l'ESSEC et le MOUVES dans leur définition conjointe de l'entrepreneuriat social place l'innovation sociale au cœur du processus entrepreneurial, et ce, quelle que soit la forme statutaire de l'organisation, y compris les entreprises commerciales privées agréées ESS. C'est évidemment l'un des constats qui fait le plus débat dans le monde de l'ESS. Mais l'essentiel réside dans la réponse novatrice à des enjeux et des problèmes sociétaux non résolus, et il n'y a rien de plus tangible que la concrétisation d'une utilité sociale. En effet, la mesure de l'impact social est une des preuves du bien-fondé incontestable de la démarche sociale d'une entreprise privée vierge de toute mention ESS. Pour illustrer ce fait, prenons le cas emblématique de l'entreprise sociale Sparknews, et de son fondateur Christian de Boisredon (également cofondateur de *Reporteurs d'Espoirs*). Sparknews est un agrégateur et un répliqueur de projets sociétaux à l'échelle du monde. Son entreprise a créé également l'Impact Journalism Day, une opération internationale inédite dont l'objectif est d'inciter tous les grands journaux de chaque pays à publier dans leur quotidien traditionnel ou en hors-série, quatre à huit pages de reportages mettant en lumière les projets sociaux innovants des pays concernés. À la quatrième édition, l'impact est considérable. L'opération

---

<sup>58</sup> RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ?* [en ligne]. La lettre de l'Économie Sociale, mars 2010, n°1368. <<http://recma.org/actualite/de-lentreprise-sociale-leconomie-plurielle-une-opportunit-pour-less-par-nadine-richez>>. [Consulté le 17/08/2017].



touche désormais 40 pays et 150 millions d'auditeurs. De nombreux projets, ainsi mis sur le devant de la scène, ont été amplifiés, répliqués, financés, développés, etc. Ici l'impact social est incontestable, mesurable, l'utilité sociale démontrée. Christian de Boisredon a été élu Fellow d'Ashoka, c'est-à-dire qu'il rejoint le cercle restreint des 2 600 autres entrepreneurs considérés comme « *Entrepreneur social à impact positif confirmé* » que la Fondation Ashoka distingue avec une extrême rigueur depuis trente ans. Et ce, alors que le statut de Sparknews est une entreprise commerciale privée de type SAS, sans mention à la loi ESS et sans agrément ESS.

Ce type d'action et de récompense sert à la visibilité et à l'audience de l'entrepreneuriat social, comme nous le verrons en deuxième point de cette première partie. Il est incontestable également que dans cette visibilité, le statut, au même titre que le label, sert à la lisibilité, donc à la connaissance. Ne voit-on pas mieux ce que l'on reconnaît ?

## **B. *Un secteur vivant : conséquence d'une constante interaction entre acteurs de la société***

### **1. *Organisations sociales historiques, le statut comme Label***

Ce secteur se compose donc historiquement de structures qui se définissent avant tout par leurs statuts juridiques particuliers<sup>59</sup>: les coopératives, les mutuelles et les associations. Elles fonctionnent selon un principe démocratique d'égalité entre les membres ou salariés : « un adhérent = une voix ». Malgré leurs secteurs d'activité et leurs finalités très diverses selon les structures, elles s'identifient toujours par le principe fondateur commun : la priorité de l'homme sur le capital. Elles revendiquent une alternative au capitalisme par plus d'équité, de collectif, de démocratie dans l'organisation de l'entreprise, et une finalité économique au service des membres de la structure plutôt que de profit. Les mutuelles et les coopératives sont donc soumises à des obligations de redistribution et de prudence financières très strictes, pour garantir les intérêts des adhérents ou des salariés. Nous retrouvons ces notions obligatoirement dans l'objet social de leurs statuts ainsi qu'une définition de leur utilité sociale, et ce, quelle que soit la forme de la mutuelle : assurance ou santé et la coopérative : d'utilisateurs, d'entreprises ou de salariés. Quant aux associations, qu'elles soient agréées, d'utilité publique ou non, leur nature juridique les contraint à poursuivre « *leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* », article 1 de la loi 1901<sup>60</sup>. Elles sont de fait non lucratives, même si leur activité est directement liée à une activité économique et qu'elles génèrent des bénéfices.

---

<sup>59</sup> Cf. Annexe 2. Tableau 1 : *Les différents statuts des organismes et entreprises de l'ESS*.

<sup>60</sup> Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.

Les fondations et l'entrepreneuriat solidaire élargissent la finalité de l'action économique et sociale à l'ensemble de la société, et donnent forme à l'économie solidaire, moins d'intérêt mutuel et plus d'intérêt général<sup>61</sup>. L'économie solidaire est un moyen économique pour œuvrer en faveur d'une plus grande solidarité envers les publics les plus fragiles, les minorités ou bien encore pour une meilleure prise en considération des enjeux environnementaux. L'entrepreneuriat solidaire est donc originellement composé d'entreprises d'insertion ou de réinsertion professionnelle par l'activité économique. Une loi structurante portant statut de l'entreprise d'insertion sera adoptée fin 1991<sup>62</sup>. Puis en 2000, une nouvelle forme de coopérative apparaît : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Et enfin, depuis une dizaine d'années, c'est l'avènement en France des entreprises sociales et solidaires privées de type SAS et SARL, hier avec l'agrément ESS de la DIRECCTE, aujourd'hui avec la mention qualité ESS selon la loi ESS.

## 2. Identification et « capacité » des acteurs référents de l'ESS

Les grands acteurs qui structurent l'ESS en France sont particulièrement nombreux. Il ne s'agit pas ici de tous les énumérer. D'autant que nous assistons régulièrement à la naissance de nouvelles organisations sectorielles, catégorielles ou généralistes de l'ESS. Issues d'initiatives individuelles, collectives ou territoriales, les think tank, do tank, centres de ressources, médias spécialisés, réseaux, etc., par leur professionnalisme et expertise savent s'imposer rapidement, et deviennent ainsi des acteurs structurants et référents<sup>[63][64]</sup>. Ce qui est à relever dans cette évolution constante est la capacité<sup>65</sup> évidente de la société civile et du citoyen à s'autostructurer.

Citons les institutions nationales de l'ESS les plus importantes : le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale (CNCRES) créé en juin 2004 à l'initiative des CRESS (Chambre régionale de l'ESS, 1993), l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques (AVISE) créée en 2002, l'ESSPACE.fr, le portail du Ministère de la Transition écologique et solidaire, et le

---

<sup>61</sup> Amandine BARTHELEMY, Romain SLITINE, *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. Paris : Vuibert, 2011, p. 26.

<sup>62</sup> AVISE, CRDLA IAE. *Fiche technique : Les entreprises d'insertion EI* [en ligne]. Paris : AVISE et Centre de ressources DLA, novembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/les-entreprises-dinsertion>>. [Consulté le 9 août 2017].

<sup>63</sup> E-RSE.net. *Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire* [en ligne]. <<https://e-rse.net/definitions/economie-sociale-solidaire-ess-definition/#gs.pNFWUPY>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].

<sup>64</sup> COOP FR, Les entreprises coopératives. *Les acteurs nationaux transversaux* [en ligne]. <<http://www.entreprises.coop/economie-sociale-et-solidaire/les-acteurs-de-l-ess/80-economie-sociale-a-solidaire/186.html>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].

<sup>65</sup> Projet BaSES. *Amartya Sen et les capacités* [en ligne]. <<https://wp.unil.ch/bases/2013/07/amartya-sen-et-les-capacites/>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].

Réseau des Collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES) en 2002, composé de 130 collectivités.

Concernant le secteur de l'entrepreneuriat social et solidaire, nous avons le think tank Le Labo de L'ESS créé en 2010, le Forum mondial Convergences lancé en 2008, le MOUVES créé en 2010, et le pionnier, le Groupe SOS constitué en 1995. Quant à la fondation internationale Ashoka, elle arrive en Europe en 2006.

Les grandes écoles s'intéressent également à l'entrepreneuriat social : l'ESSEC, grand précurseur de l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat social et solidaire, avec la création de la chaire Entrepreneuriat Social en 2003 par Anne-Claire Pache (diplômée d'Harvard) et le professeur Thierry Sibieude. Puis, HEC en 2008 avec une spécialisation Alter management et sa chaire Entreprise et Pauvreté. En 2012, l'observatoire national de l'ESS dénombreait 72 formations en faveur de l'économie sociale et solidaire, soit cinq fois plus que dans les années 1990 ; 61 % de ces formations sont des cursus de niveau supérieur (Master II).

Il est évident que cette auto-organisation en mesure de représenter les acteurs de l'entrepreneuriat social a permis deux avancées majeures dans la structuration du secteur de l'ESS. La première est une meilleure identification de ces acteurs, et la seconde a permis de peser considérablement sur les cadres institutionnels et particulièrement sur l'avènement de la loi ESS.

### 3. *La figure représentative de l'ESS au sommet de l'État*

Les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire sont énoncés dans une charte publiée en 1980 via le Comité de Liaison des Activités Mutualistes et Coopératives et Associatives<sup>66</sup> (CNLAMCA). Puis en 1981, les Parlements français et européen disposent respectivement d'un intergroupe parlementaire de l'économie sociale. Il faudra attendre 1997, pour qu'un secrétariat d'État à l'économie solidaire soit créé, et 2001 pour la définition de la Charte européenne de l'économie sociale. Suivront onze années, jusqu'en 2012, pour qu'un ministère de l'Économie sociale et solidaire lui soit consacré. Benoit Hamon élabore la toute première loi-cadre consacrée à ce secteur. Adoptée au Sénat en novembre 2013, la loi-cadre ESS a été votée à l'Assemblée nationale le 31 juillet 2014<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Cf. LEXIQUE/Mots clefs de ce mémoire. Le CNLAMCA est aujourd'hui le CEGES : Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Économie Sociale.

<sup>67</sup> Cf. Annexe 3. Graphe 1 : *Les principales dates historiques de l'économie sociale et solidaire en France.*

Actuellement, l'ESS est sous l'autorité du ministre Nicolas Hulot en charge du ministère d'État de la Transition écologique et solidaire. Odile Kirchner est déléguée à l'économie sociale et solidaire, et Christophe Itier est le premier haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale (septembre 2017). Il aura une compétence interministérielle et aura pour mission l'élaboration d'une feuille de route de l'ESS et un nouveau schéma d'organisation national et territorial.

Ce que nous remarquons dans cette structuration étatique de l'ESS, outre le fait que l'ESS se trouve être dans le deuxième ministère d'État du gouvernement, c'est le choix fait par la nomination de Christophe Itier. En effet, il est l'ancien président du MOUVES. Après Jean-Marc Borello, fondateur et président du Groupe SOS, personnage emblématique de l'ESS, c'est une nouvelle fois une figure de l'entrepreneuriat social qui se trouve ainsi représentative de l'ESS.

#### 4. *Le poids économique de l'ESS en France*

##### a. Une économie de territoire créatrice d'emplois non délocalisables

L'économie sociale et solidaire dans sa globalité est un secteur économique performant, important, qui représente 10 % du PIB français. Le secteur de l'ESS est en constante évolution, comme en témoignent les chiffres du Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire (2015) et de l'Atlas de l'ESS 2017<sup>68</sup>.

Aujourd'hui nous comptons :

221 136 établissements employeurs (+3 % depuis 2008), dont 64 077 entreprises (+1 % depuis 2008), employant 2 372 812 salariés (+5 % depuis 2008). Ce qui correspond à 10,5 % de l'emploi en France et 14 % de l'emploi privé. C'est aussi 61,2 milliards de rémunérations brutes versées. Ce secteur pourvoyeur d'emploi local, durable et résilient connaît une progression constante tant en nombre de salariés : 25 % de salariés depuis 2000, soit plus de 100 000 nouveaux emplois chaque année, qu'en matière de créations d'entreprises avec plus de 5 000 créations en moyenne par an<sup>69</sup>. C'est d'autant plus remarquable que dans le même temps, l'emploi n'a progressé que de 4,5 % dans les autres secteurs privés.

---

<sup>68</sup> AVISE, ARF. *L'ESS, des solutions aux enjeux des territoires : Mode d'emploi, l'économie sociale et solidaire en région, agir pour le développement socio-économique et l'emploi local* [en ligne]. Paris : Avise, février 2016. <<http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires>>. [Consulté le 8 août 2017].

<sup>69</sup> Visualisation des chiffres, Cf. Annexe 4. Schéma 1 : *Le poids économique de l'économie sociale et solidaire. Panorama en chiffres*.

Partis importantes de l'ESS, les entreprises d'insertion et de réinsertion représentent aujourd'hui près de 25 % du secteur d'insertion par l'activité économique. Elles sont 904 entités dont 66 % sous forme juridique commerciale : SCOP, SCIC, SAS et SARL (34 % sont des associations).

À noter le nombre de Sociétés coopératives et participatives qui ne cesse d'augmenter, et ce, en considérant tous les domaines d'activités. Depuis ces quatre dernières années, elles enregistrent une augmentation de 22 %, dont une hausse de 4 % durant la seule année de 2015/2016, et une forte progression de l'emploi également 15 %. Fin 2016, elles sont 2 298 SCOP et 627 SCIC, emploient 53 850 salariés, et ont généré un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros<sup>70</sup>. Il est à noter à nouveau que les Sociétés coopératives et participatives sont plus résistantes que les entreprises nationales avec un taux de pérennité à cinq ans de 66 % contre 60 %<sup>71</sup>.

Et enfin, comme mentionné précédemment, nous assistons aujourd'hui au développement des entreprises commerciales de l'économie sociale et solidaire de type SAS et SARL. En avril 2017, l'INSEE recensait 236 entreprises commerciales de l'ESS dont 61 % en SAS<sup>72</sup>. (À ce jour, nous n'avons pas de statistiques sur le nombre d'agrèments ESUS délivrés.) Et même si ce chiffre paraît faible, il est à comparer avec le nombre de SCIC qui a mis dix ans pour l'atteindre. Notons que ces dernières ont connu un bond de 101 immatriculations durant la seule année 2015/2016. Nous constatons également qu'entre l'agrément ESS préalablement délivré par les DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la consommation, du Travail et de l'Emploi) et la mention qualité ESS de la loi de 2014, ces nouvelles entreprises s'installent durablement. Tous les territoires sont couverts en zone urbaine et rurale (excepté la Corse et l'outre-mer), ainsi que tous les secteurs d'activité, principalement le service aux entreprises, le commerce et/ou équitable et l'économie circulaire (réparation, recyclage, réemploi). Notons qu'il est également de plus en plus fréquent de voir un modèle économique s'articuler autour d'une union hybride entre une association et une entreprise privée d'utilité sociale, avec ou sans mention qualité ESS de type SAS (tel l'exemple de Microstop et l'école Montessori 21 solidaire).

---

<sup>70</sup> LES SCOPS. *Les chiffres clés* [en ligne]. <[www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/](http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/)>. [Consulté le 11 Septembre 2017].

<sup>71</sup> Visualisation des chiffres, Cf. Annexe 5. Tableau 1 : *Les chiffres des Sociétés de Coopérations Participatives. Bilan 2016*.

<sup>72</sup> Visualisation des chiffres, Cf. Annexe 5. Tableau 2 : *Les tous premiers chiffres des sociétés commerciales de l'ESS*.

### Présentation d'un schéma de synthèse en Annexe <sup>73</sup>.

En conclusion, nous constatons que l'économie sociale et solidaire est un secteur d'activité très important, dynamique et en constante évolution, et n'a certainement pas la visibilité qu'il mérite au regard de son poids dans l'économie française. L'expression concrète de l'économie plurielle est une avancée majeure dans la transformation positive de nos sociétés. La grande diversité de ces acteurs et les différentes appellations de ce secteur ne facilitent pas la lisibilité en un tout aisément identifiable par le grand public. La profusion des termes aux subtiles différences qui amène la confusion : *économie sociale, économie solidaire, économie alternative, mais aussi tiers secteur, troisième voie*<sup>74</sup> n'aide pas à la compréhension du secteur, ni à son identification. De plus, la méfiance des acteurs historiques de l'économie sociale vis-à-vis des médias *mainstream* n'a permis qu'une visibilité partielle de l'ESS. Les journalistes eux aussi peinent à identifier le concept dans sa globalité, et préfèrent donc « *se focaliser sur l'activité plutôt que sur le concept dans lequel s'inscrit cette activité* »<sup>75</sup>. Les médias grand public quant à eux privilégient la macro-économie de la société bien plus que la micro-économie, à moins qu'elle ne soit inédite. Ce qu'une innovation sociale disruptive ou un entrepreneur social emblématique peut produire. Mais force est de constater qu'aujourd'hui « *le mouvement de l'entrepreneuriat social devient plus visible* »<sup>76</sup>.

En effet, l'entrepreneuriat social bénéficie de plusieurs facteurs favorables qui le portent et lui permettent d'augmenter son audience auprès d'une communauté qui ne cesse de grandir et de s'élargir. Attractive et plus lisible, l'entreprise sociale inspire ce public, particulièrement la génération des Millennials et l'écosystème des start-up d'innovation sociale. Public qui non seulement se reconnaît dans les valeurs, mais également devient partie prenante à part entière dans le processus de mise en scène de ce mouvement. Une interrelation à fort impact identitaire.

---

<sup>73</sup> Schéma de synthèse, Cf. Annexe 6. *Schéma de Synthèse de l'économie sociale et solidaire : l'entrepreneuriat social et les acteurs historiques de l'ESS.*

<sup>74</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Éric DACHEUX. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 40.

<sup>75</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Éric DACHEUX..., op. cit., p. 173.

<sup>76</sup> Amandine BARTHELEMY, Romain SLITINE, *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. Paris : Vuibert, 2011, p.9.

## C. *Identité et image de l'entrepreneuriat social*

### 1. *Définition sous le prisme identitaire de Kapferer...*

#### a. L'identité traditionnelle de l'économie sociale et solidaire

L'histoire, les valeurs et les lois ont façonné l'identité de l'économie sociale et solidaire ainsi que l'entrepreneuriat social. Outre les raisons socio-économiques et les nouveaux besoins de solidarité, l'innovation, la nouvelle génération des Millennials et la figure de l'entrepreneur social sont des marqueurs forts qui forment la nouvelle identité de l'entrepreneuriat social.

Dans notre volonté de définir le monde de l'Économie sociale et solidaire sous un aspect plus communicationnel, il nous semble intéressant de proposer ici, dans un exercice inédit, l'identité de l'ESS et de l'entrepreneuriat social via l'outil du prisme identitaire de Kapferer. Ainsi qu'un schéma narratif moderne de l'entrepreneuriat social, c'est dire celui qui se joue aujourd'hui. Les cartes ainsi posées ont un grand mérite de synthèse, et offre une lecture plus fine des nombreux points communs et des différences notables. Nous tenterons dans cette partie d'apporter une justification aux différences qui façonnent l'identité et le récit de l'entrepreneuriat social et les raisons d'une plus grande visibilité.

Présentation de la carte Kapferer de l'économie sociale et solidaire en Annexe<sup>77</sup>.

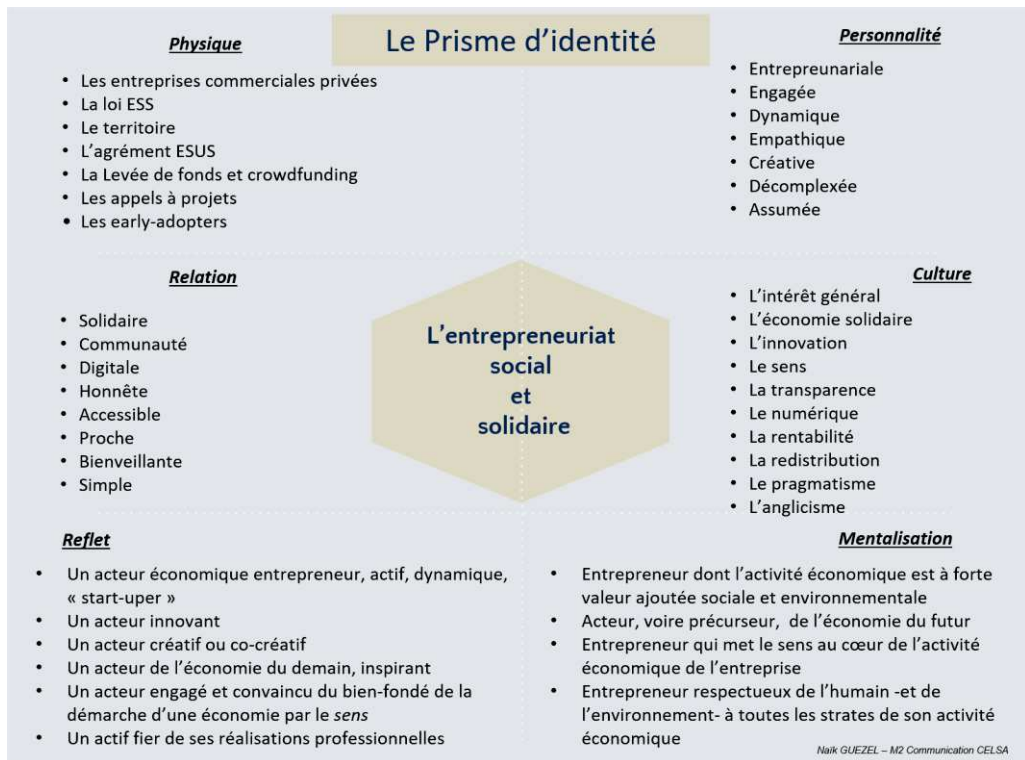
#### b. L'identité de l'entrepreneuriat social

En effet, de nouvelles valeurs, de nouveaux codes et signes apparaissent ou se renforcent et marquent l'identité de l'entrepreneuriat social. En l'occurrence, nous observons l'avènement de la place de la « communauté » dans la relation, du « digital », et des « early adopters » (nouveaux utilisateurs ou premiers bénéficiaires) qui illustre la partie physique du prisme de Kapferer. Pour les valeurs, nous ajoutons les mots « transparence », « sens » et « partage ». Quant à l'aspect « politique », il disparaît. La mentalisation et le reflet mettent en lumière un nouveau vocable, souvent anglicisé, emblématique du récit de l'entrepreneuriat social : « valeur ajoutée sociale », « impact social », « positif impact », et bien sûr « acteur du changement », « entrepreneur inspirant », « start-uper ».

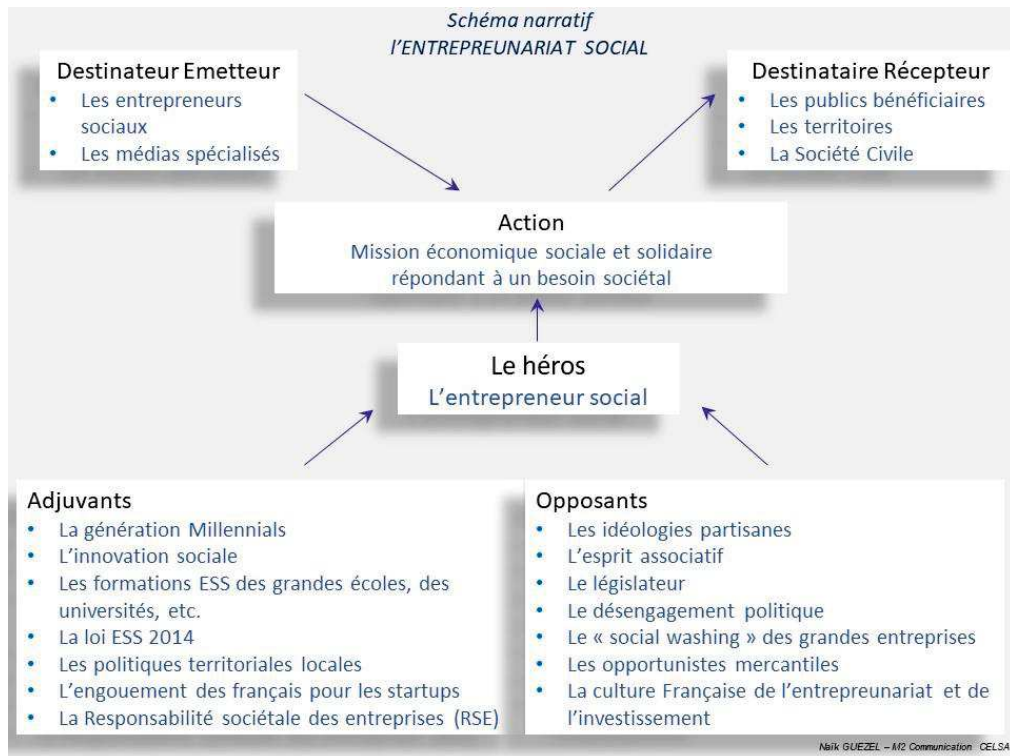
---

<sup>77</sup> Cf. Annexe 7. Carte 1 : *Carte Kapferer : Prisme d'identité l'économie sociale et solidaire.*

Carte Kapferer de l'entrepreneuriat social :



c. Le schéma narratif de l'entrepreneur social





La figure de l'entrepreneur social est centrale, indissociable de l'innovation sociale mise en lumière d'une façon inédite. Il est le héros au sens narratif, mais présenté comme tel par les médias spécialisés mainstream. Héros réticulaire<sup>78</sup> en quête de « personnel branding », de visibilité, voire de célébrité, génération Millennials oblige. L'entrepreneur social devient donc une figure héroïque des combats modernes où la communauté, tour à tour objet et sujet, suit comme un seul homme.

## 2. Le récit moderne de l'entrepreneuriat social

L'innovation est un domaine qui différencie et qui attire, principalement les jeunes. Lorsque l'innovation est incarnée par des entrepreneurs emblématiques qui savent utiliser les outils de l'économie classique : outils de gestion, de marketing et de communication, alors le récit se construit mieux autour de l'innovation et de la personne. La communication, d'abord destinée à une communauté, est ensuite amplifiée par la viralité du digital. L'histoire devient lisible, peut se raconter plus facilement, et les médias suivent ; l'audience et la visibilité également.

### a. Les marqueurs identitaires

#### (1) L'innovation sociale à la *Station F*, symbolique d'un message inédit

Depuis 1999 et la loi Allègre sur la Recherche et l'Innovation<sup>79</sup>, la France possède désormais un tissu particulièrement dense d'incubateurs de start-up. Aujourd'hui, on estime à 800 le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs européens, dont environ 80 en France, une quarantaine en région parisienne<sup>80</sup>. Les pépinières, couveuses et incubateurs pour start-up sociales sont également de plus en plus nombreuses. Entre les différentes formes d'incubation : de l'idée, ou du besoin territorial, au développement commercial, nous comptons plus d'une cinquantaine en France de structures qui soutiennent l'innovation sociale<sup>81</sup>.

La France a sur son territoire le plus grand incubateur de start-up d'innovation au monde. Initié par Xavier Niels (Fondateur de Free), *Station F* a été inaugurée en juin 2017 dans son écrin de la

---

<sup>78</sup> Simon BOREL, *Le panoptisme horizontal ou le panoptique inversé* [En ligne]. Tic&société, Vol. 10, N° 1, 15 octobre 2016. <<http://ticetsociete.revues.org/2029>>. [Consulté le 16/09/2017].

<sup>79</sup> LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI no 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche (1)* [en ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000759583&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017].

<sup>80</sup> Étienne KRIEGER, directeur scientifique du Centre d'Entrepreneuriat d'HEC Paris. *La France, championne du monde des incubateurs de startups ?* [en ligne]. Les Echos.fr, 12/10/2016. <<https://start.lesechos.fr/entreprendre/actu-startup/la-france-championne-du-monde-des-incubateurs-de-startups-6107.php>>. [Consulté le 12 septembre 2017].

<sup>81</sup> AVISE. *Cartographie des dispositifs d'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales* [en ligne]. Paris : AVISE, septembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/cartographie-des-dispositifs-daccompagnement-a-lemergence-dentreprises-sociales>>. [Consulté le 12 septembre 2017].

Halle Freyssinet en plein Paris. Cette réalisation de 34 000 m<sup>2</sup> accueillera 3 000 start-up. La Station a dédié son premier grand événement (outre son inauguration par le président de la République Emmanuel Macron) pour l'innovation sociale le vendredi 29 et le samedi 30 septembre 2017. Son nom : ChangeNOW Summit, soit le Sommet International pour le Changement. Ce sommet a mis à l'honneur plus d'une centaine de start-up d'innovation sociale ou environnementale, et de grandes organisations comme Ashoka membre partenaire permanent de la Station F. Le cœur de cible communicationnel de cet événement, si l'on considère la programmation et la gratuité réservées au samedi, est clairement le grand public et les jeunes<sup>82</sup>.

L'image que renvoie cet évènement dans ce lieu précis est indéniablement positive pour l'innovation sociale. Un vrai gage de reconnaissance. Mettre ainsi l'utilité sociale en avant-garde entrepreneuriale, en propulsant l'entrepreneuriat social au cœur des enjeux de société actuels et futurs, connote l'économie sociale et solidaire en un futur économique majeur et attractif. Santiago Lefebvre, CEO de ChangeNOW Summit a même la conviction que les prochaines « *licornes viendront du Positive Impact*<sup>83</sup> ». Pour lui, les start-up et les nouveaux entrepreneurs s'intéressent de plus en plus aux solutions pour améliorer le monde de demain, et confirme l'« *engouement générationnel fort* » pour ce mode d'entreprendre. Autre marqueur d'un changement d'échelle à venir pour l'entrepreneuriat social : l'écosystème des décideurs qu'il représente, se réjouit du pont entre économie classique et utilité sociale et participe activement à sa réalisation « *la vraie satisfaction c'est la fin du clivage entre Enjeux Business et Enjeux Sociétaux*<sup>84</sup> ».

(2) Génération des Millennials

### L'impact positif

Santiago Lefebvre de la Station F n'est pas le seul à constater l'engouement de l'entrepreneuriat social dans la jeune génération. Les jeunes en 2017 forment une génération en quête de sens pour leur vie et dans leur entreprise. Les toutes dernières enquêtes confirment cette forte tendance :

---

<sup>82</sup> Le vendredi, payant, était destiné aux professionnels de l'écosystème économique et social.

<sup>83</sup> BRESSON, Kevin. *ChangeNOW : Le rassemblement des Positive Impact entrepreneurs à Station F* [En ligne]. 19 juillet 2017. <<http://1001startups.fr/changenow-evenement-startup-entrepreneur-positive-impact/>>. [Consulté le 31/08/2017].

<sup>84</sup> BRESSON, Kevin. *ChangeNOW*, ibid., p. 173.

Un Français sur trois seulement « voit très bien à quoi l'ESS correspond<sup>85</sup>», en revanche ce sont près de 60 % des 18-24 ans qui sont attirés par ce secteur pour y travailler et 45 % pour monter leur entreprise<sup>86</sup>. C'est également un jeune diplômé de grandes écoles sur deux qui envisage de travailler dans ce secteur, et deux femmes sur trois<sup>87</sup>. En effet, ce que nous dit cette étude d'envergure réalisée cette année par The Boston Consulting Group et Ipsos public affairs<sup>88</sup>, c'est l'annonce d'un changement d'importance dans le comportement de la jeune génération diplômée. « Être utile, innover, apporter des changements positifs à la société sont les sources de fierté des étudiants » où l'environnement et l'éducation sont les sujets les plus attractifs. Ainsi que les métiers de la communication et du journalisme où ils ont deux sur trois à vouloir y travailler. Et notons que quatre étudiants de grandes écoles sur cinq estiment que le secteur va se développer.

### L'identité des émetteurs d'enquêtes

Mais le plus intéressant à relever dans cette étude est certainement l'identité du groupe qui l'a émise. Le Boston Consulting Group (BCG) est un très grand cabinet international de conseil en management et peut-être le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Leur mission est d'identifier les meilleures opportunités, pour les entreprises de tous secteurs. Qu'un cabinet de cette envergure connoté du monde capitaliste ait participé à la réalisation d'une telle étude n'est pas anodin. Deux questions se posent : est-ce le mouvement de fond de la société civile qu'il perçoit, qui l'amène à commander cette étude ? Et quel sera alors l'impact de cette étude sur le rapprochement des deux mondes : économie classique et ESS ?

Toutes ces enquêtes nous confirment que le secteur souffre encore d'un manque de notoriété publique, et « bien qu'en croissance depuis 2008, passant de 15 % à 37 %, la proportion des Français interrogés ayant entendu parler du terme entrepreneuriat social demeure faible<sup>89</sup> ». Ils estiment que l'ESS dans sa globalité n'est pas assez présente dans les médias et le débat public et plus des trois quarts des Français pensent qu'elle devrait être davantage valorisée par les

---

<sup>85</sup> PINEAU, Angélique. *L'économie sociale et solidaire vue par les Français*. Essentiel santé magazine, 27/10/2015. [En ligne] <<https://www.essentiel-sante-magazine.fr/societe/economie-sociale-et-solidaire/economie-sociale-solidaire-vue-par-francais>>. [Consulté le 10 septembre 2017].

<sup>86</sup> CONVERGENCES. *Le baromètre 2017, l'entrepreneuriat social* [en ligne]. Janvier 2017. <<http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/01/5e-Barom%C3%A8tre-de-l'Entrepreneuriat-Social-FINAL-web.pdf>>. [Consulté le 10 septembre 2017].

<sup>87</sup> ©IPSOS, BCG, CGE. *Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi, « Et si l'économie sociale et solidaire était une solution ? »* [en ligne]. Consultation réalisée auprès des élèves et alumni des grandes écoles. Paris : Janvier 2016. <<https://www.ipsos.com/fr-fr/quest-ce-que-les-jeunes-des-grandes-ecoles-attendent-de-leur-emploi>>. [Consulté le 10 septembre 2017].

<sup>88</sup> ©IPSOS, BCG, CGE. *Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi*, *ibid.*

<sup>89</sup> CONVERGENCES. *Le baromètre 2017, l'entrepreneuriat social...*, op. cit.

pouvoirs publics. Mais pour ceux qui connaissent ce secteur, 70 % d'entre eux estiment que l'ESS est plus qu'une alternative, elle est un modèle crédible « *dont les principes pourraient s'appliquer à toutes les entreprises (pour près des deux tiers)*<sup>90</sup> ».

(3) *We Demain*, premier média-label de l'ESS, au panoptisme horizontal de *Socialter*, nouvelle époque, nouveau média, nouvelle communication

Les grands témoins de cette tendance de fond sont les nouveaux médias dédiés à l'ESS, dont le leader de cette presse *We Demain*. François Siegel est le cofondateur avec son frère Jean-Dominique Siegel de ce média dédié aux enjeux sociétaux et écologiques futurs. Il explique dans un entretien accordé au Monde.fr qu'« *au fil d'un quinquennat, de dix-huit numéros, et chaque jour sur le Web, nous avons été saisis de vertiges du haut de notre observatoire du changement et nous avons pris conscience de l'accélération du monde et de la révolution des mentalités*<sup>91</sup> ». Incontournable dans le paysage médiatique de l'ESS avec un tirage de 28 000 exemplaires pour ses ventes papier et 400 000 à 500 000 visiteurs uniques par mois, *We demain* participe non seulement à décrypter cette économie alternative, mais mieux, à la rendre attractive. Les fondateurs, anciens de *VSD* et *Le Monde 2*, n'hésitent pas à utiliser les codes graphiques d'un magazine classique. Alexandre Dudouble et Mathieu Janich, experts en communication développement durable<sup>92</sup>, nous expliquaient la règle des « trois B - Bête, Bébé et Belle femme » qui selon eux étaient des éléments discursifs particulièrement incitatifs à l'attrait du message. Nous pouvons observer que sur les 18 numéros de *We Demain*, 12 montraient en couverture une belle femme, souvent dévêtue, voire nue, dont deux dessinées par Enki Bilal, et deux couvertures de Bébé<sup>93</sup>. Nous sommes loin des anciens codes normatifs d'un des pionniers, *Terra Eco*, média aujourd'hui disparu, où pour sa Une de juin 2012<sup>94</sup>, les végétariens sont signifiés avec l'image de la tête d'une femme qui mange de l'herbe...

*We Demain*, leader de la presse ESS, assume le fait que la forme du message est tout aussi important que le fond. Le contenu du message reste fortement lié aux innovations sociales, environnementales et aux transformations du monde. Les analyses convergent toujours, l'angle est prospectif, les interviews et enquêtes qualitativement proches. En revanche, tout se joue au

---

<sup>90</sup> PINEAU, Angélique. *L'économie sociale et solidaire vue par les Français...*, op. cit.

<sup>91</sup> NOVEL, Anne-Sophie. *We Demain, Kaizen, Socialter, Reporterre... à lire sans modération Monsieur Trump !* Le Monde.fr, 2 juin 2017. <<http://alternatives.blog.lemonde.fr/2017/06/02/we-demain-kaizen-socialter-reporterre-des-medias-engages-ecologie-urgence/>>. [Consulté le 14 septembre 2017].

<sup>92</sup> Alexandre DUDOUBLE et Mathieu JANICH. Cours de *Communication et Développement Durable*. CELSA, Master II Professionnel, Communication des Organisations et des Institutions et Stratégie.

<sup>93</sup> Cf. Annexe 9. Image 1 : *Exemple de couvertures du magazine We demain*.

<sup>94</sup> Cf. Annexe 9. Image 2 : *Exemple de couvertures du magazine Terra Eco*.

niveau des signes. L'évolution sémiologique des images du magazine We Demain, et particulièrement ses Unes, participe à une normalisation des codes entre un magazine classique et l'un de l'ESS. Et de fait, contribue à une évolution, voire à un changement des symboles liés à l'ESS. Plus compréhensibles et lisibles, ils deviennent plus impactants pour le grand public et la jeune génération.

Une communication inclusive qui non seulement se positionne dans la sphère communicationnelle actuelle, mais également dans la sphère sociétale des Millennials. C'est aussi le cas du média de l'économie nouvelle génération Socialter qui utilise le panoptisme horizontal<sup>95</sup> intrinsèque de cette génération en consacrant ses Unes et son dossier principal à un entrepreneur social emblématique du moment. Et, quand sa couverture porte sur un sujet plus général, il est particulièrement intéressant d'observer le choix des éléments de langage utilisés pour la sphère de l'entrepreneuriat social. Ainsi la Une<sup>96</sup> du n°15 de Socialter de février mars 2016 titre ainsi pour l'entrepreneur social d'aujourd'hui : « *L'entrepreneur, super-héros de notre temps* ». Ou encore sa dernière Une (n°25) : « *La France une Sociale Valley* ». Idée et vocable repris et réaffirmés par le Labo ESS sur leur site internet « *Le numéro 25 de Socialter met à l'honneur l'innovation sociale à travers l'idée de Social Valley à la français*<sup>97</sup> ».

Surfant sur la vague de starification de l'entrepreneur devenu « *porte-flambeaux de la France du XXI<sup>e</sup> siècle, devenue "start-up nation"*<sup>98</sup> », l'entrepreneur social joue avec ces concepts, l'utilité sociale et le sens en plus. L'entrepreneur, ainsi mystifié et rendu visible dans l'espace public, va capitaliser et mettre en scène cette médiatisation pour accroître sa notoriété et sa réputation, et de fait, sa communauté et son modèle économique.

(4) Les nouveaux héros : récit individuel et mise en scène, « *des comptes aux contes*<sup>99</sup> »

« *Un manifeste pour l'entrepreneuriat social décomplexé* ». C'est en ces termes que le livre de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard<sup>100</sup> : *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)* est résumé. Les entrepreneurs sociaux sont décomplexés. Diplômés

---

<sup>95</sup> Nicolas BAYGERT. Cours de *Sociologie des médias, Regard(s) critiques(s) sur la médiasphère*. CELSA, Master II Professionnel, Communication des Organisations et des Institutions et Stratégie.

<sup>96</sup> Cf. Annexe 9. Image 3 : *Exemple des Unes du média Socialter*.

<sup>97</sup> Le Labo de l'ESS. *La France, une Social Valley : et si notre pays devenait un modèle d'innovation positive ?* <<http://www.lelabo-ess.org/la-france-une-social-valley-et-si-notre-pays.html>>. [Consulté le 16 octobre 2017].

<sup>98</sup> DE GRAVE, Arthur. *L'entrepreneur, l'idole des temps modernes*. Socialter, le 01 juillet 2017.

<[http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/433/lentrepreneur\\_idole\\_des\\_temps\\_modernes](http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/433/lentrepreneur_idole_des_temps_modernes)>. [Consulté le 31/08/2017].

<sup>99</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p 183.

<sup>100</sup> François BOTTOLLIER-DEPOIS co-fondateur de la Fabrique des Territoires Innovants (FTI) et Nicolas HAZARD fondateur de INCO (Accélérateur mondial de la nouvelle économie).

de grandes écoles ou universitaires, comme le sont les fondateurs de Ticket for Change, Matthieu Dardaillon de HEC et Adèle Galley de l'ESSEC, Christian de Boisredon ingénieur agronome, fondateur de Sparknews et tous les entrepreneurs sociaux interviewés pour cette étude, ils utilisent les outils de gestion et de communication de l'économie classique. Légitimés par le sens de leur mission sociale, il leur semble évident d'user et d'abuser de leur enseignement pour être rentable et visible. La communication est un métier, ils l'ont décrypté et l'expérimentent aisément. Un trait fort de leur communication réside dans le récit personnel, le *storytelling*. Quand Christian de Boisredon se présente, c'est une histoire qu'il raconte. À mi-chemin entre son expérience personnelle, qu'il retrace dans un livre *l'Espérance autour du monde*<sup>101</sup>, sa rencontre avec Muhammad Yunus et l'impact du Microcrédit sur le monde entier, ses observations, ses valeurs et ses croyances. Vingt minutes de TEDx plus loin<sup>102</sup>, son récit devient conte, et « *dans le récit se joue une construction qui forge une unité vraisemblable qui est donnée à voir et à lire.* » Ces entrepreneurs sociaux savent donner à voir et à lire. À la différence de bien des entrepreneurs de l'économie classique, les entrepreneurs sociaux ont des histoires à mettre en récit. Nous constatons que la réponse à un besoin social vient très souvent d'une réalité personnelle confrontée au problème auquel ils ont décidé d'apporter une réponse entrepreneuriale, et ce, malgré toutes les difficultés liées à l'équation utilité sociale et rentabilité économique. Ils auraient pu faire autrement et choisir une voie professionnelle ou une forme entrepreneuriale beaucoup plus simple. C'est aussi pour cela que l'histoire est notable et inspirante. Imad Benmoussa, président de *Coca France*, l'a également souligné en ces termes : « *Adèle et Joséphine auraient pu opter pour des parcours plus classiques. Ce trophée est aussi la célébration de leur audace.* » C'était lors de la 24<sup>e</sup> édition des *Femmes en or – Innovation Day*, Adèle Galley, et sa partenaire Joséphine Bouchez, ont été récompensées et consacrées « *femmes d'exception*<sup>103</sup> ».

« *Dans le récit se joue l'unicité et la continuité d'un sujet, la construction d'une cohérence et l'anticipation d'une permanence*<sup>104</sup>. » Du sens, des valeurs et des faits, en un tout cohérent, mis en scène sur un temps long. « *L'image ne résiste pas longtemps à l'épreuve des faits*<sup>105</sup> », ni le discours. Le récit qui mène au conte et à la légende se nourrit de réputation. Amplifié par le

---

<sup>101</sup> Christian de BOISREDON, Loïc de ROSANBO et Nicolas de FOUGEROUX. *L'Espérance autour du monde*. Paris : Presses de la Renaissance, 2000.

<sup>102</sup> Youtube. *Tedx - Christian de Boisredon Sparknews* [en ligne]. Mise en ligne le 2 mars 2017. <<https://www.youtube.com/watch?v=lOL1RYfleLM>>. [Consulté juin 2017].

<sup>103</sup> Cf. Annexe 9. Image 4 : *La Une de Paris Match - n° 3528 - Semaine du 29/12/2016 au 4/1/2017*.

<sup>104</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p 180.

<sup>105</sup> Stéphane BILLIET. *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 2009, p 215.

contexte numérique panoptique d'aujourd'hui, l'entrepreneur social en tant qu'individu est scruté, il doit être cohérent, et en tant qu'entrepreneur, il doit être lisible et transparent absolument. « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* », disait Gandhi. Et quand c'est le cas, alors la légende est incarnée par un héros jugé digne qui inspire. C'est donc le cas de Christian de Boisredon (Reporters d'espoirs, Sparknews et l'impact Journalism Day), mais également de Cyril Dion (les Colibris et Demain, le Film), Christian Vanizet (Make Sens) ou bien encore Guilhem Chéron (la Ruche qui dit oui !). « *La réputation se contracte en un nom, mais doit aussi s'étirer en une histoire, en une légende qui développe une identité*<sup>106</sup> » ; ici, c'est la multiplicité des récits convergents qui participe à la construction d'une identité, en l'occurrence celle de l'entrepreneuriat social. Ces entrepreneurs sociaux par leur lisibilité attirent les médias, prennent la lumière et deviennent visibles. Et de fait, ils façonnent les signes et les symboles de l'économie sociale et solidaire.

« *L'entrepreneur est le catalyseur d'un réseau social. Il se distingue par son style de leadership, ses motivations, son professionnalisme dans la prise de décision, ses compétences politiques, sur l'énergie et son attachement à un haut degré d'autonomie*<sup>107</sup> ». Des hommes inspirants donc, des héros à qui l'on veut ressembler. Rien d'étonnant alors de les voir soutenus par une forte communauté. Qu'elle soit tangible en nombre d'adhérents, de membres, ou plus virtuelle sur les réseaux sociaux, la communauté joue un rôle essentiel à la réussite de l'entrepreneur social. Cette communauté les inscrit également dans un rôle d'influenceur au niveau des politiques publiques, à l'image de Mounir Mahjoubi, cofondateur de la *Ruche qui dit oui !* et actuel secrétaire d'État au numérique ou bien Christophe Itier, ancien président du MOUVES et actuel haut-commissaire à l'ESS.

(5) La communauté, tour à tour objet communicationnel et sujet économique

La force d'un projet social est qu'il « *permet de relier entre eux des individus n'appartenant plus à des communautés traditionnelles*<sup>108</sup> » dans une démarche égalitaire, volontaire et participative.

---

<sup>106</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement ...*, op. cit., p. 179.

<sup>107</sup> *L'innovation sociale* / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, Juan-Luis KLEIN, Frank MOULAERT. Toulouse : Erès, 2014, p. 13.

<sup>108</sup> *Communiquer l'utopie : économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Éric DACHEUX. – Paris : L'Harmattan, 2007. – 248 p.

« La communauté [...] inclut des relations volontaires admettant l'égalité des participants dans une interdépendance assumée<sup>109</sup> », tour à tour cible et décideur, objet communicationnel et sujet économique.

En effet, dans une relation d'entreprise classique le client est l'acheteur et donc la cible. Alors bien sûr, l'avènement du numérique et du « consommateur » oblige l'entreprise à instaurer un dialogue de confiance et de transparence avec ses clients. Une relation asynchrone où les signaux ne sont plus seulement verticaux. La démarche communicationnelle d'une entreprise sociale se démarque de la démarche marketing des entreprises dont la seule finalité est l'achat d'un produit plus ou moins utile. L'entreprise sociale instaure des liens économiques polymorphes avec sa communauté, et donc des liens communicationnels subtils. Ainsi, dans le cas des Soieries du Mékong ou de GetEmpo, les cibles premières sont avant tout les bénéficiaires. Elles deviennent respectivement ouvrières et « early adopters » (premiers adoptants), et définissent le modèle économique. Dans le projet des Soieries du Mékong, les premières bénéficiaires sont les femmes du Vietnam considérées par le cofondateur Gonzague de Borde comme « les meilleures ouvrières du monde mais qui vivaient dans une extrême pauvreté ». Puis elles deviennent les artisanes qui créent l'écharpe de luxe. Pour GetEmpo, la cible première est la première utilisatrice qui achète le produit, le teste et participe ainsi à l'aboutissement du produit. Quant aux acheteurs finaux, ils passent de cible, objet destinataire des messages marketing et communicationnels, à celui d'ambassadeur de la marque, mais également du projet social.

La communauté s'exprime également en tant que sujet économique quand son expression prend la forme du financement participatif. Sous son ancienne forme : l'adhésion ou le don, et aujourd'hui via la participation financière de type crowdfunding, ou encore via l'« equity financing », c'est-à-dire la prise de participation directe dans le capital du projet. Et enfin, les fonds d'investissement solidaires (Impact investing) et les Business Angels (Investisseurs de start-up). Dans ce dernier cas, il est intéressant de souligner l'exercice particulier de communication d'une levée de fonds, hybridation entre démonstration de l'utilité sociale et de la rentabilité économique, certainement, l'exercice qui inscrit le mieux l'entrepreneur social dans les codes économique-financiers classiques. La communauté engendre donc une communication personnalisée, voire individualisée, inédite. La communauté d'intérêt social se situe dans un champ communicationnel de type relation publique, entre coopération et

---

<sup>109</sup> *L'innovation sociale* / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, ibid., p. 33.



communication où les cibles deviennent parties prenantes du projet. Une communication amplifiée par le numérique et les réseaux sociaux, outils inhérents aux entrepreneurs sociaux, particulièrement les Millennials. En cela, ce genre de communauté façonne l'identité de l'entrepreneuriat social. La communauté ainsi constituée de multiples acteurs, parties prenantes du projet social, de façon univoque ou hybride, tangible ou digitale, permet donc de dépasser les clivages des communautés traditionnelles. Et par transitivity, donne la possibilité au projet de se rendre visible au-delà de ces frontières naturelles.

L'entrepreneuriat social, nourri d'innovation et porté par les nouveaux acteurs économiques du secteur, dont les entrepreneurs sociaux, apporte une nouvelle identité à l'ESS et une nouvelle visibilité. Mais un sens signifié par l'identité propre à son univers, et tout semble indiquer que cela va s'amplifier.

Le secteur de l'ESS se structure et se renforce considérablement et son poids dans l'économie française est en constante évolution. L'utopie d'hier fait aujourd'hui ses preuves. L'économie de marché n'est plus préemptée par les seules entreprises privées lucratives, il existe dorénavant une alternative crédible. L'économie plurielle « *qui combine modèles entrepreneuriaux et intervention de l'État, entreprises actionnariales et organisations collectives, marché, redistribution et réciprocité*<sup>110</sup> » est une réalité ; le poids économique de l'ESS dans le paysage français également.

Nous constatons une évolution marquante de la culture de l'économie sociale et solidaire. Emprunte de moins d'idéologie politique, mais de plus d'initiative individuelle et citoyenne, « *les entreprises sociales ont fait leur preuve et sortent de l'ombre*<sup>111</sup> ». Les associations se rationalisent, les entreprises commerciales privées peuvent dorénavant, en respect de la loi ESS, se revendiquer de l'économie sociale et solidaire. Le modèle de la philanthropie anglo-saxonne et du Social Business s'installe dans le champ de l'ESS. Portées par des entrepreneurs sociaux de plus en plus influents, mises en scène par des événements d'envergure inédite et soutenues par des communautés impliquées, les entreprises sociales façonnent l'identité de l'ESS et gagnent en audience. La jeune génération voit en l'entrepreneuriat social, désormais plus lisible et mieux

---

<sup>110</sup> RICHEZ-BATTESTI, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ?* [en ligne]. La lettre de l'Economie Sociale, mars 2010, n°1368. <<http://recma.org/actualite/de-lentreprise-sociale-leconomie-plurielle-une-opportunite-pour-less-par-nadine-richez>>. [Consulté le 17/08/2017].

<sup>111</sup> Amandine BARTHELEMY, Romain SLITINE. *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général...*, op. cit., p. 9-12.

décrypté, un nouvel outil économique créateur de lien et de solidarité. Un mode d'entreprendre proche de leurs codes nourris d'innovation, de digital et d'anglicisme, et de leurs valeurs basées sur le sens, la transparence et la cohérence. Engagés, mais sans dogme.

L'expression de l'économie plurielle, jusqu'aux ponts avec l'économie classique, définit les contours d'une nouvelle forme d'entrepreneuriat « partenarial <sup>112</sup> » caractéristique de l'ESS. Ces ponts, Hugues Sibille les plébiscite et les encourage. « *Choisissons-le "ET", les ponts plutôt que les murs. Privilégions la co-construction des solutions et conjugons finalité sociale et modèle économique viable<sup>113</sup>* ». Car tout l'enjeu d'aujourd'hui est de consolider cette nouvelle visibilité et d'accélérer le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire. Caractérisée par son ancrage local dans les territoires, elle doit continuer sa mue du *Small is beautiful* qui a longtemps été la devise des entrepreneurs sociaux au *To big to fail*. Le rôle des parties prenantes dans un projet territorial d'innovation sociale est crucial. Plus l'implication des parties prenantes est forte et leur poids conséquent, plus le projet a des chances de réussir et moins les acteurs ont intérêt à le voir disparaître. L'économie plurielle se compose de forces plurielles, en l'occurrence l'institution locale, adjuvant incontournable et majeur de l'entrepreneuriat social et solidaire.

Extrait de la Déclaration commune des réseaux de collectivités locales :

« *Les collectivités locales, actrices majeures du développement des territoires urbains et ruraux, organisatrices du dialogue de proximité avec la société civile ont, aux côtés de l'État, un rôle fondamental afin de favoriser le développement de l'ESS dans les territoires.* »

---

<sup>112</sup> *L'innovation sociale* / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, Juan-Luis KLEIN, Frank MOULAERT. Toulouse : Erès, 2014, p. 129.

<sup>113</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, la grande promesse : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p. 151-152.

## **II. La commission de l'ESS du département des Hauts-de-Seine, le changement identitaire de l'ESS en action**

### **A. Champ empirique de l'étude : le département des Hauts-de-Seine**

#### **1. Le bon échelon territorial favorable au « dialogue civil »**

« [...] Le territoire constitue une dimension cruciale de la société, dimension sans laquelle la société n'en est pas une ; le territoire est la scène où la société se met en action<sup>114</sup> ».

Le territoire, petite agglomération ou grande métropole, urbain ou rural, régional, départemental ou communal, doit répondre à un grand nombre de compétences qui lui sont respectivement, et régulièrement attribuées depuis la loi de décentralisation. Ces sujets sociaux et environnementaux transverses concernent donc tous les élus. Multidimensionnelle, l'économie sociale et solidaire est présente dans tous les secteurs d'activité : action sociale, activité financière, art et spectacle, information et communication, sport et loisirs, santé, éducation, industrie, agriculture, et pour toutes les catégories de population. Les entrepreneurs sociaux se positionnent sur toutes ces thématiques. Une institution locale doit être en mesure de les accompagner, de renforcer ce qui existe déjà, et de faciliter l'émergence d'initiatives sociales. Soutenir l'innovation sociale et jouer un rôle volontaire dans la défense de l'intérêt général, « la puissance publique doit catalyser les initiatives de la société, occuper une place d'investisseur social, réduire les inégalités territoriales, demeurer le garant ultime de l'intérêt général<sup>115</sup> », non seulement pour répondre aux besoins des populations locales dont la collectivité a la charge, mais également dans un souci de dynamisme économique territorial. Dans cette démarche, les collectivités territoriales ne sont pas démunies de ressources, d'informations et d'outils pour les aider. Le secteur de l'ESS est, comme nous l'avons vu précédemment, structuré. Il existe un grand nombre d'acteurs institutionnels comme les CRESS, le CNRESS ou l'AVISE pour accompagner les élus et leurs directions. Les champs d'action désignés par ces organismes officiels<sup>116</sup> et selon la loi ESS sont les suivants :

- appuyer la structuration des réseaux de l'ESS ;
- soutenir la création et le développement des structures de l'ESS ;
- développer les achats socialement responsables ;

---

<sup>114</sup> L'innovation sociale / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE, ibid., p. 132.

<sup>115</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE...*, op. cit., p. 46.

<sup>116</sup> AVISE, ARF. *L'ESS, des solutions aux enjeux des territoires : Mode d'emploi, l'économie sociale et solidaire en région, agir pour le développement socio-économique et l'emploi local* [en ligne]. Paris : Avise, février 2016. <<http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires>>. [Consulté le 8 août 2017].

- porter des actions de sensibilisation à l'ESS (Ex. Forum) ;
- accompagner le développement de l'innovation sociale<sup>[117][118]</sup> ;
- encourager la coopération économique.

Dans le cadre de la coopération économique, il s'agit toujours d'encourager les coopérations économiques entre tous les acteurs du territoire : ESS, économie classique, collectivité, université, chercheur, etc.

L'enjeu est d'offrir des conditions ambitieuses et volontaires qui permettent la création d'interrelations entre acteurs économiques et sociaux locaux. Dans cette démarche et pour la réussite d'un pôle de coopération territoriale, la proximité des acteurs et l'accessibilité à la puissance publique, à l'élu local, sont deux conditions incontournables. La bonne échelle de la collectivité en charge de cette dynamique est de fait très importante, et devrait se considérer territoire par territoire. Le département de la Creuse n'a rien de comparable avec celui des Hauts-de-Seine. La région du Limousin est trois fois moins peuplée que ce département. En Île-de-France où la région compte 12 millions d'habitants, le département semble donc être une meilleure échelle que la région pour instaurer une relation entrepreneuriale dans un écosystème économique et social local. La bonne échelle territoriale est celle qui permet à ces citoyens d'être visibles et reconnus comme acteurs, ou groupes d'acteurs, actifs, innovants sur le territoire. Le bon échelon territorial est celui qui favorise le dialogue civil entre protagonistes d'horizons différents.

## 2. *Les Hauts-de-Seine, panorama des activités et image du département*

Le département des Hauts-de-Seine serait-il aussi fier de l'ESS que de ses tours à la Défense ?

Le département veut renvoyer l'image d'un département de Haute Qualité, triple AAA, note que Standard & Poor's lui a attribuée<sup>119</sup>. Un département où l'on aime vivre : 96 % des personnes interrogées déclarent être satisfaites de vivre sur le territoire altoséquanais (Étude IFOP, avril 2015)<sup>120</sup>. Et les habitants sont nombreux : 1,6 million sur ce territoire contrasté entre zones ultra

<sup>117</sup> Cf. Annexe 10. Tableau 1 : *Grille de caractérisation de l'innovation sociale.*

<sup>118</sup> Cf. Annexe 11. Tableau 1 : *Exemple d'innovations sociales en réponse à un besoin sociétal.*

<sup>119</sup> REVAULT, Pascale. *Les agences de notation financière - le B.A.-BA du AAA* [en ligne]. CREG.ac-Versailles.fr, le 9 décembre 2009. <<https://creg.ac-versailles.fr/Les-agences-de-notation-financiere-le-B-A-BA-du-AAA>>.

<sup>120</sup> Hauts-de-Seine.fr. *Hauts-de-Seine, la dynamique et le rayonnement de l'ouest francilien Panorama économique 2015-2016* [en ligne]. Le 15 mars 2016. <<http://www.hauts-de-seine.fr/economie-emploi/entreprise/publications/panorama-economique-20152016-les-chiffres-cles-des-hauts-de-seine/>>. [Consulté le 30 octobre 2017].

urbanisées, résidentielles, agricoles, fluviales et forêts ; 45 % du territoire est constitué d'espaces naturels. Avec plus de 37 % de cadres parmi les actifs et 30 000 artisans, le département connaît un taux de chômage nettement en dessous de la moyenne nationale (7 %). Il est vrai que son pôle d'affaires international la Défense et celui du Val-de-Seine dédié aux filières d'excellence : la technologie, l'innovation, le numérique, l'enseignement supérieur et la Recherche et Développement (R&D), des armes d'envergure pour dynamiser l'emploi et l'attractivité économique du territoire. Le département des Hauts-de-Seine est donc considéré comme le moteur économique de la région de l'Île-de-France, avec un tiers des dépenses d'investissement en R&D privée de la Région et 13 % des créations d'entreprises de la métropole<sup>121</sup>.

Le département des Hauts-de-Seine, c'est aussi le sport et ses champions olympiques à l'image de Teddy Riner. C'est aussi la Culture, illustrée par l'achèvement d'un équipement culturel à rayonnement international : La Cité musicale de l'Île Seguin. Un équipement unique en France et en Europe réalisé via un partenariat public/privé. Mais le département dans sa communication institutionnelle revendique également une politique volontariste en faveur du retour à l'emploi et une gestion innovante de la solidarité. La gestion du RSA (Revenu de Solidarité Active), compétence attribuée aux départements français, devient un sujet d'expérimentation. Avec le soutien des acteurs économiques locaux, un Pacte Territorial pour l'Insertion (PTI)<sup>122</sup> est à l'œuvre dans les Hauts-de-Seine.

Si les Hauts-de-Seine sont un département particulièrement très contrasté, avec des villes aussi éloignées culturellement et socialement que Gennevilliers et Neuilly-sur-Seine ou Versailles et Nanterre, l'identité des Hauts-de-Seine repose sur une unité de richesse économique, culturelle et d'excellence propice à l'attractivité du territoire, mais également au développement de l'innovation territoriale. Avec un budget annuel d'environ 1,9 milliard d'euros<sup>123</sup>, le département des Hauts-de-Seine est le plus riche de France, le PIB moyen par habitant dépasse de trois fois la moyenne nationale.

### 3. *Représentation politique*

L'identité du territoire des Hauts-de-Seine s'inscrit aussi dans sa représentation. Antichambre du pouvoir national, des hommes politiques emblématiques de droite ont élu leur base arrière

---

<sup>121</sup> Hauts-de-Seine.fr. *Hauts-de-Seine, la dynamique et le rayonnement de l'ouest francilien ...*, op. cit.

<sup>122</sup> Hauts-de-Seine.fr. *Hauts-de-Seine, la dynamique et le rayonnement de l'ouest francilien ...*, op. cit.

<sup>123</sup> Cf. Annexe 13. Tableau 1 : *Les recettes du conseil départementale des Hauts-de-Seine 2015*.

politique dans les Hauts-de-Seine. Et tout au long de ces dernières décennies, les enjeux de pouvoir national se sont répercutés sur ce territoire, et inversement.

En 2011, 45 conseillers généraux composent le conseil général dont Jean Sarkozy, 16 représentent l'opposition : 8 au parti communiste, 7 au parti socialiste et un seul du parti des écologistes, Vincent Gazeilles. Le conseil général à majorité UMP est présidé par Patrick Devedjian. Il succède à Nicolas Sarkozy, président du conseil général pendant seize ans. Les vice-présidents sont également des hommes à rayonnement national, André Santini, Patrick Balkany, etc.

Une longue tradition d'économie classique ultralibérale où les valeurs capitalistes, de l'argent, du pouvoir et de l'excellence sont prioritaires à toute autre considération. La notion d'entrepreneuriat social et d'innovation sociale n'allait donc pas de soi. Aussi, quand Jean Sarkozy décide « de faire la démonstration que les deux impératifs que sont l'économique et le social peuvent se marier dans ces projets d'économie sociale et solidaire<sup>124</sup> », le pari de réussir cette démonstration n'était pas acquis.

## *B. La commission ESS une « license to operate » pour l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale*

*« On s'est rendu compte aussi de la nécessité d'imaginer une troisième voie, une voie alternative entre l'économie classique, capitaliste dont les excès ont été dénoncés avec la crise et qui n'est pas satisfaisante pour tout le monde, et l'économie publique administrée, voire même pour certains, assistée<sup>125</sup> », et Jean Sarkozy ajoute à ses propos qu'il est nécessaire de soutenir les entrepreneurs sociaux qui incarnent cette troisième voie. Il faut bien avouer que cette déclaration lors du lancement de la commission ESS, dont il devient le président, a pu surprendre une assemblée départementale peu familière avec ce concept.*

### *1. Représentation plurielle de la commission ESS*

---

<sup>124</sup> Cf. Annexe des entretiens. Allocution n°1, retranscription vidéo : *Jean Sarkozy nous informe sur « L'Appel à projets d'Economie Sociale et Solidaire »*.

<sup>125</sup> Cf. Annexe des entretiens. Allocution n°1, retranscription vidéo : *Jean Sarkozy nous informe sur*, ibid.

Orchestrée autour d'un grand appel à projets « *le premier du département des Hauts-de-Seine qui s'engage dans cette voie de façon novatrice dans son histoire*<sup>126</sup> », la constitution de la commission de l'économie sociale et solidaire a été une démarche totalement inédite et innovante pour le département des Hauts-de-Seine. En 2010, sous l'impulsion de Jean Sarkozy, Vincent Gazeilles, Yann Fradin, président de l'association *ESPACES* (actuel membre du CESER-IDF<sup>127</sup>) et Jean Giroud, président de l'association *ESSOR*, cette commission est créée. Un budget de 6 millions d'euros pour trois ans est voté par les conseillers généraux, ce qui fait des Hauts-de-Seine le département le plus généreux de France pour le soutien à l'ESS. Le premier appel à projets est lancé en 2011. Le succès est immédiat, 84 projets sont déposés entre juillet et septembre, et ce, malgré une « *communication du département très ciblée et des délais très courts* <sup>128</sup> ». Ce succès se confirmera au fil des appels à projets, « *sans nul doute, la personnalité des deux fondateurs a permis que le lancement de la commission ESS du 92 se soit fait dans de bonnes conditions...*<sup>129</sup> ».

a. Les parties prenantes

« [...] *cette commission ESS a su s'entourer d'experts et d'élus de tous bords, et motivés.*<sup>130</sup> »

Dès la constitution de ce conseil, nous observons la grande divergence idéologique des élus. Vincent Gazeilles, premier écologiste depuis 1964 dans le département, et Jean Sarkozy élu de l'UMP. Yann Fradin, quant à lui, est un acteur associatif particulièrement actif dans le développement économique et social local. Il a fondé plusieurs associations et entreprises sociales en lien avec l'environnement et l'urbanisme, dont *Espaces*, une entreprise d'insertion par l'écologie urbaine et fluviale. Malgré une constance dans ses engagements politiques socio-écologistes, Yann Fradin est quelqu'un qui a la « conviction que rien n'est jamais écrit d'avance et que tout est possible<sup>131</sup> ». L'association *Essor* est également un organisme majeur de l'ESS du département, de lutte contre l'exclusion. Employeur solidaire depuis 1988, *Essor* est une structure d'insertion par l'activité économique qui accompagne les chômeurs éloignés de l'emploi.

---

<sup>126</sup> Cf. Annexe des entretiens. Allocution n°1, retranscription vidéo : *Jean Sarkozy nous informe sur*, ibid.

<sup>127</sup> CESER : Conseil régional économique, social et environnemental.

<sup>128</sup> Cf. Annexe des entretiens. Allocution n°1, retranscription vidéo : *Jean Sarkozy nous informe sur*, ibid.

<sup>129</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n° 5 avec Alain Mathioudakis, ex-collaborateur du conseiller général Vincent Gazeilles, et actuel attaché parlementaire du député Adrien Taquet et du sénateur André Gattolin.

<sup>130</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°7 avec Stéphane Malivet, ex-responsable du développement de la startup Pro Bono Lab, deux fois lauréates de l'Appel à projet (2011 et 2013).

<sup>131</sup> K-libre.fr. *Biographie Yann FRADIN* [en ligne]. Le 24 août 2012. <<https://www.k-libre.fr/klibre-ve/index.php?page=auteur&id=2838>>. [Consulté le 30 octobre 2017].

La disparité des fondateurs a donné le ton de ce que fut la commission dans sa grande diversité. La volonté du président de la commission était de faire travailler ensemble des acteurs de l'économie classique, de l'ESS et des élus de droite et de gauche pour un seul objectif : bâtir ensemble des projets d'utilité sociale viables économiquement. C'était une ambition forte du président que de rassembler les contraires, tant au niveau des élus constituant la commission que des professionnels. Avec deux axes majeurs : le souci de durabilité des emplois créés et la transmission des pratiques, et celui de rendre lisible et visible les acteurs de l'ESS.

L'enjeu était de réunir dans cette commission des acteurs qui puissent donner une cohérence et une justification légitime au projet, et trouver un *modus operandi* propice à son succès.

Les toutes premières concertations initiées par les élus et acteurs fondateurs, ainsi que les services du conseil général ont donc permis la constitution d'une commission plurielle, large et ouverte :

- 11 élus politiques représentant toutes les sensibilités du conseil général à égalité : 5 conseillers de l'UMP (dont le président), un élu DVD (divers droite), 2 élus PS, 2 élus PC et un EELV<sup>132</sup> ;
- des « personnalités qualifiées<sup>133</sup> » représentant des organismes de différents secteurs d'activité :
  - o secteur de l'ESS : *l'Atelier, le Crédit-Coopératif, l'ADIE* (Association pour le droit à l'initiative économique), Les Rencontres-sociales,
    - une très grande entreprise de type SCOP : le *Groupe-UP* (anciennement le Groupe Chèque-Déjeuner),
  - o secteur universitaire et grandes écoles : Université de Nanterre, Université de Paris 10, l'ESSEC,
  - o économie classique et innovation : Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) : la CCI de Paris et la CCIP-92,
- le préfet des Hauts-de-Seine ou son représentant,
- le Directeur général du pôle Attractivité et Emploi du conseil général, Hervé Ingardia, ainsi que le responsable du service entreprise et innovation, Stéphane Travert<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> Cf. Annexe 14. *Composition de la commission d'économie sociale et solidaire des Hauts-de-Seine.*

<sup>133</sup> Hauts-de-Seine.fr. *La politique départementale en faveur de l'économie collaborative* [en ligne]. Mise à jour le 16 novembre 2016. <<http://www.hauts-de-seine.fr/economie-emploi/economie-collaborative/la-politique-departementale-en-faveur-de-leconomie-collaborative/>>. [Consulté le 30 octobre 2017].

<sup>134</sup> Cf. Annexe 15. *Direction générale et Service technique en charge de l'ESS dans le département des Hauts-de-Seine et membres de la commission ESS.*



Nous observons, dans la constitution de cette commission, la volonté d'inscrire la légitimité non seulement dans la diversité des acteurs, mais également au niveau stratégique des structures, et particulièrement dans la représentation du conseil général des Hauts-de-Seine. L'expertise indéniable des dirigeants ou des fondateurs de ces organismes et le pouvoir de décision qu'ils incarnent ont inscrit la commission dans une cohérence pluridisciplinaire. De même que le nombre d'élus et l'équité multipartisme respectée apporte un crédit incontestable au débat démocratique de la commission.

Dans cette phase de constitution du conseil, une première expression de relations publiques (*ou* « relationniste<sup>135</sup> ») par les initiateurs politiques de la commission s'est mise en place. En effet, loin de la communication institutionnelle coutumière de l'instance publique, les futurs membres de la commission, les parties prenantes, n'ont pas été considérés comme des cibles. Dans l'obligation de coopération des parties prenantes, la commission s'est exercée à entamer un dialogue avec chacun des acteurs, premier jalon d'une organisation relationnelle et durable « *c'est-à-dire soucieuse des autres et connectées à eux, non seulement pour leur parler, mais pour les écouter*<sup>136</sup> ». Un exercice d'explication et d'écoute nécessaire à l'instauration d'un lien de confiance, objectif intrinsèque de la relation publique. Et dans un premier temps, instaurer un lien de confiance en interne, au sein de la commission, entre les professionnels de l'ESS et les acteurs politiques.

## 2. *Le débat démocratique rendu possible*

### a. La concertation et le consensus

*« L'enjeu est moins de partager ce que l'on a en commun que d'apprendre à gérer les différences qui nous séparent<sup>137</sup> ».*

La concertation et le consensus sont au cœur du fonctionnement de l'ESS. Une fois les parties prenantes désignées, l'enjeu pour la commission a donc été de mettre en œuvre ce processus. Ce qui induit non pas un dialogue social, mais un dialogue civil, voire un dialogue coopératif.

---

<sup>135</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p. 116.

<sup>136</sup> Stéphane BILLIET. *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 2009, p. 225.

<sup>137</sup> Dominique WOLTON. *Informers n'est pas communiquer*. Paris : CNRS Éditions, collection Débats, 2009, p. 11.

Pour les professionnels de l'ESS, le dialogue coopératif est un exercice coutumier des débats, en revanche ce n'est guère le cas des débats politiques.

La communication entre les différentes parties doit pouvoir s'exprimer dans un esprit délibératif apaisé. En effet, le débat politique est souvent source de blocages communicationnels dus aux idéologies politico-économiques partisans inconciliables. Or « *l'ESS peut être un des lieux dans lequel se concrétisent des potentialités délibératives, ou pour reprendre le terme approprié d'Éric Dacheux, un délibéralisme<sup>138</sup>* », dans le sens dé-libéralisme. Un « délibéralisme », car l'utilité sociale est un marqueur aussi important que la rentabilité économique. Un « délibéralisme » rendu possible parce qu'il devient l'objectif commun. L'intérêt général est discuté selon le prisme économique de chaque acteur, mais il doit rester constamment l'objectif de chacun. Les conflits ne se surpassent que si le débat s'élève pour une cause commune que l'on a faite sienne. « *L'étymologie du terme nous éclaire sur l'objectif visé : concertation vient du vieux mot "concert", accord de personnes qui poursuivent un même but ; [...] Ce qui apparaît au cœur de la définition c'est donc bien l'action collective en vue d'un accord, d'un but commun<sup>139</sup>*. » Nous ajoutons l'action participative inclusive où le poids de chacune des parties constituant le collectif doit être égal et équitable. La démarche est aussi importante que le résultat, à contrario de la négociation, et plus participative que la consultation. Il est donc nécessaire pour entrer dans un mode de concertation où toutes les parties prenantes se sentent au même niveau, et se sentent entendues, écoutées, et leur parole prise en considération.

La volonté des initiateurs de la commission, Jean Sarkozy et Vincent Gazeilles, présents à chaque réunion de conseil, était de veiller à une concertation qui puisse se dérouler sereinement, via un dialogue constructif, coopératif. Les idées, le pragmatisme *versus* l'idéologie. Le succès de cette démarche de concertation a plusieurs raisons essentielles : l'exemplarité de la co-construction de la commission par deux conseillers très éloignés idéologiquement, le dialogue apaisé qui existe entre eux deux (bien différent d'ailleurs de celui qui prévaut lors des débats à l'assemblée du conseil général) ; l'apport de l'expérience de ce genre d'exercice par les acteurs de l'ESS, en nombre important à chaque réunion ; et enfin, l'enjeu de rester focalisé au niveau des idées inspirées par la réponse innovante à un besoin social ou environnemental local des projets lauréats, était l'objectif omniprésent, et régulièrement « invoqué », de chaque partie prenante. Ainsi, loin des postures politiques de l'assemblée et dans la volonté de prendre en considération,

---

<sup>138</sup> Jean-Louis LAVILLE. L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats. Paris : Seuil, 2016, p. 393.

<sup>139</sup> TOUZARD, Hubert. *Consultation, concertation, négociation* [En ligne]. De Boeck Supérieur, janvier 2006, n°5. <<https://www.cairn.info/revue-negociations-2006-1-page-67.htm>> [Consulté le 30 octobre 2017].

non seulement l'avis de l'autre, mais également son univers et de converger dans le fond et dans la forme vers lui, la concertation au sein de la commission ESS a permis le consensus dans un grand nombre de décisions. C'est « *une communication fondée sur le multilatéralisme, la coproduction et la recherche permanente du consensus*<sup>140</sup> ». Sentiment ressenti et confirmé par Fred Sarkis, ancien maire adjoint de la mairie de Colombes (92) et cofondateur de la start-up Microstop, lors de notre entretien<sup>141</sup> : « *On sentait que cette commission n'était pas dans une logique de guéguerre politicienne [...] c'était plutôt dans une bonne ambiance constructive et de travail, pas une ambiance politicienne habituelle que je connais. Les membres, les élus surtout, étaient à l'écoute et très intéressés par les projets.* »

b. Du consensus au consentement « *sociocratique* »

Judy Mares-Dixon, spécialiste américaine du management et de la médiation, définit le consensus comme « *le meilleur effort d'un groupe afin de réaliser son résultat le plus brillant et l'accord de niveau le plus haut, le plus évolué* ». Loin du compromis et de la négociation, les nouvelles formes de coopération territoriale s'articulent autour de la prise de décision collégiale, dont les marqueurs sont l'automédiation, l'abstention constructive et l'horizontalité. Dans sa volonté d'initier quelque chose d'innovant, la commission ESS s'est pliée à l'exercice, et l'a réussi. Les décisions concernant les lauréats, le montant des subventions accordées, le choix des événements ESS, le Forum, etc. ont été prises au consensus le plus large voire par un consensus unanime. Lors d'une forte objection, la discussion se poursuivait et se recentrait à nouveau autour de l'intérêt général, jusqu'à l'abstention constructive de l'objecteur ou l'ajournement du projet débattu.

Nous pouvons même dire que beaucoup de décisions ont été prises sous une forme de consentement d'influence sociocratique<sup>[142][143]</sup>. En effet, ce processus de décision, dont le concept est ancien, est expérimenté dans les nouvelles formes de démocratie participative et de gouvernance, dont Les Colibris et la Fondation Nicolas Hulot. C'est-à-dire « *le consentement implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a plus d'objection raisonnable à celle-*

---

<sup>140</sup> Stéphane BILLIET. *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 2009, p. 216.

<sup>141</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°6 avec Frédéric Sarkis, co-fondateur de la startup Microstop lauréate de l'appel à projet 2015, et ancien Maire adjoint PS-EELV de la Mairie de Colombes (92).

<sup>142</sup> VODOZ, Luc. *La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions* [en ligne]. Environnement & Société, Num. 13, p. 57-66, 1994. <<https://infoscience.epfl.ch/record/167822/files/vodozcrv2.pdf>>. [Consulté le 30 octobre 2017].

<sup>143</sup> Cf. Annexe 16. *La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions*

ci. Tant qu'il y a des objections, l'ensemble du groupe est mobilisé pour bonifier la proposition<sup>144</sup>. » Évidemment, il n'était pas question de sociocratie au sein de la gouvernance de la commission mais, comme Monsieur Jourdain dans Molière faisait de la prose sans le savoir, nous avons pu observer l'exercice de cette forme de consentement « sociocratique ».

Ce débat délibératif, démocratique a pu aboutir, car tous les acteurs impliqués avaient une compréhension fine des enjeux, des objectifs et du cadre. Les règles étaient connues et reconnues par tous. Le référentiel de l'appel à projets a été non pas coconstruit mais légitimé, car compris et approuvé par ces personnes. Les parties prenantes ont pris leurs responsabilités dans chaque décision en conscience.

### 3. L'appel à projets, l'outil du changement

#### a. Cadre stricte et réputation de la commission ESS

Au cœur des décisions de la commission, les lauréats de l'appel à projets.

En réponse à la question : « *Comment avez-vous trouvé la commission ESS des Hauts-de-Seine ?* », Fred Sarkis, particulièrement rompu à la démarche d'appel à projets, a répondu : « *Très structurante. Le dossier à télécharger sur Internet mis en place par la commission pour l'appel à projets était de loin le mieux réalisé.* » La commission a poursuivi sa recherche de légitimité et de crédibilité en cadrant d'une façon très rationnelle son dispositif d'appel à projets.

Le premier contact que le public a eu avec la commission a été le document correspondant au Dossier Unique de demande de subvention de l'appel à projets. Un document particulièrement exigeant : 23 pages à renseigner et de nombreux documents à joindre <sup>[145]&[146]</sup>. Un « dossier énormissime » comme le soulignera lors de notre entretien Estelle Bembaron, lauréate en 2014<sup>147</sup>. Mais un bénéfice conséquent pour les porteurs de projet : une subvention de fonctionnement et d'investissement d'un montant maximum de 150 000 euros. Pour ordre de comparaison, c'est trois fois le montant de la subvention accordée par la région de l'Île-de-France. Les sommes ainsi engagées, décidées par la commission ESS et votées à l'unanimité par les conseillers généraux restent à ce jour, comme nous l'avons vu précédemment, la subvention

---

<sup>144</sup> Coordination et Rédaction DIOT-LABUSET, Charline. *Démocratie participative, Guide des outils pour agir, Etats des lieux et analyse 3* [En ligne]. Fondation Nicolas HULOT pour la Nature et l'Homme (FNH), février 2015. <[http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/publication\\_etat\\_deslieux\\_democratie\\_participative\\_0.pdf](http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/publication_etat_deslieux_democratie_participative_0.pdf)>. [Consulté le 31/08/2017].

<sup>145</sup> Cf. Annexe 17. *Extrait du Dossier unique de demande de subvention de l'appel à projets.*

<sup>146</sup> Ess-pass.com. *Économie Sociale et Solidaire - Appel à Projets 2014, Dossier unique de demande de subvention - La commission des Hauts-de-Seine* [en ligne]. <<http://ess-pass.com/appel-a-projet-2014/>>. [Mise en ligne le 2 novembre 2017].

<sup>147</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron, co-fondatrice de la startup Le Boudoir des Cocottes, lauréate 2014.

la plus importante qu'un département ait accordée aux entreprises de l'ESS. Les élus de la commission dans leur volonté de démontrer leur crédibilité et leur ambition réelle en faveur de l'ESS ont jugé nécessaire le montant inédit de cette somme. C'est un marqueur fort dans l'élaboration de la réputation de la commission. Un montant à l'image du département.

L'appel à projets s'est donc inscrit dans un cadre réglementaire rigoureux, dont les obligations et contraintes se nourrissent des caractéristiques intrinsèques de l'ESS. La commission demandait ainsi aux entreprises du secteur marchand classique (SA, SARL, ...) d'être détentrices de l'agrément d'État « Entreprise solidaire<sup>148</sup> » et de disposer de statuts mentionnant leur finalité sociale, mais également une dimension économique en sus de sa dimension sociale. Le projet devait être « *source de productions, d'échanges et de prestations valorisables financièrement*<sup>149</sup> ». Le règlement imposait la dimension innovante du projet, la dimension partenariale, et l'ancrage territorial. En préambule de ce règlement, du contexte et des objectifs affichés de la commission, il était noté : « *À mi-chemin entre le secteur marchand et le non-marchand, l'ESS a pour objectifs d'apporter des réponses porteuses d'emplois à des besoins peu ou non couverts à ce jour, dans un souci d'intérêt général. Elle se définit aussi comme « une autre façon d'entreprendre ».*

Le temps de l'instruction a été un élément important<sup>150</sup>. Un dossier de demande de subvention déposé faisait l'objet d'une étude en profondeur. Le service du département dédié à la commission ESS ne comptait que trois personnes, outre le responsable Stéphane Travert. Entre le dépôt du dossier et le passage devant la commission qui statuait après l'audition, six mois étaient habituellement nécessaires. Un mois supplémentaire pour la validation définitive des montants alloués par l'assemblée du conseil départemental et la signature des conventions entre le département et les porteurs de projet.

S'inspirer de l'histoire et s'inscrire dans les valeurs de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, respecter les codes et la philosophie de l'économie sociale et solidaire, telle a été la volonté de la commission. Il est vrai que les professionnels et les experts ont pu cadrer l'appel à projets dans ce sens, répondant ainsi à la demande des fondateurs politiques et plus précisément au

---

<sup>148</sup> En 2014, avant l'application de la loi ESS, l'agrément d'Entreprise Sociale était étudié à partir des statuts, et délivré par la DIRECCTE.

<sup>149</sup> Cf. Annexe 18. *Extrait du règlement de candidature à l'Appel à projets de la commission ESS-92.*

<sup>150</sup> Cf. Annexe 19. Tableau 1 : *Rétroplanning des appels à projet. L'exemple de l'appel à Projet de 2013.*

président de la commission. Outre le caractère extrêmement rigoureux du cadre et du règlement dans lequel l'appel à projets s'est inscrit, il est intéressant de constater que la trame visuelle éditoriale des documents du Dossier Unique de demande de subvention<sup>151</sup> ainsi que le référentiel<sup>152</sup> élaboré par le service technique est très proche des documents officiels de l'AVISE<sup>153</sup>. Les codes normatifs de l'ESS ont été respectés dans le fond et la forme.

b. Un référentiel qualitatif confidentiel

La démarche d'évaluation d'utilité sociale associée à un projet n'est ni un contrôle, ni un audit, mais une estimation de la valeur sociale de l'activité. Elle s'appuie pour l'évaluation sur les bases d'un cadre et d'un référentiel indiscutable et opposable. Le référentiel a donc été la trame qui a permis de noter, au sens propre, très finement le projet. Les critères choisis pour ce référentiel ont été inspirés de documents officiels d'institutions, en l'occurrence de l'AVISE, et travaillés de manière exhaustive par les services et les experts de la commission. Ce référentiel est resté un document confidentiel de la commission, même s'il aurait pu être communiqué à l'extérieur, et cité en exemple. En voici un extrait (DOCUMENT CONFIDENTIEL<sup>154</sup>) :

---

<sup>151</sup> Cf. Annexe 17. *Extrait du Dossier unique de demande de subvention de l'appel à projets.*

<sup>152</sup> Cf. Annexe 20. Fig. 1 : *Extrait du référentiel de l'appel à projets 2013, tableaux des critères.* Fig. 2 : *Extrait du référentiel de l'appel à projets 2015, tableaux des critères.*

<sup>153</sup> Cf. Annexe 10. Tableau 1 : *Grille de caractérisation de l'innovation sociale.*

<sup>154</sup> Cf. Annexe 20. Fig. 2 : *Extrait du référentiel de l'appel à projets 2015, tableaux des critères.*

APPEL A PROJETS ESS 2015 - SESSION N°1 - FICHE ACTION N°9			
Critères		Notation	
		0: pas du tout - 1: trop peu	
		2: en partie - 3: pleinement	
		F	I sur
<b>Présentation</b>	L'objet de l'organisme et le projet sont clairement présentés	5	05
<b>Pertinence</b> Mesure selon laquelle les objectifs du projet correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire	Le projet répond à des besoins peu ou mal couverts sur le territoire	2	20
	Les objectifs énoncés sont adaptés aux besoins, aux problèmes à résoudre	3	
	Le public cible est en cohérence avec le projet	5	
	Le territoire d'exécution des actions est adapté	5	
<b>Efficacité</b> (taux, réussite) Comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats obtenus	Les objectifs proposés peuvent être réellement atteints au regard du contexte et des moyens	2	15
	Les actions prévues et leurs échéances sont cohérentes	2	
	Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont pertinents	3	
<b>Efficience</b> Mesure selon laquelle les ressources sont utilisées de manière optimale et économe	<b>Le budget du projet mobilise des financements hybrides (éliminatoire si zéro)</b>	1	1
	<b>Le budget du projet est clairement présenté et est conforme au dossier de candidature</b>	5	3
	L'organisation de la structure dispose des capacités, des ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation du projet	3	20
	Le rapport coût-efficacité-rendement est satisfaisant	3	
La finalité sociale du projet est clairement présente (éliminatoire si zéro)	3		
La contribution au développement économique local, notamment la création d'emplois est prévue et décrite	5		
<b>Impact</b> Appréciation de tous les effets positifs et négatifs du projet sur son environnement, sur le plan économique, social, politique ou écologique	Le projet est innovant	2	20
	L'impact environnemental est pris en compte (effet de serre, déchets, émissions gazeuses...)	3	
	Le modèle économique du projet est clair et paraît viable	2	
	Le projet prévoit de mobiliser différents partenaires pour sa mise en œuvre	5	
<b>Pérennité</b> Vise à savoir si les effets positifs du projet se poursuivront lorsque l'aide aura pris fin	L'organisme prévoit de reproduire ou généraliser le projet à plus grande échelle	5	20
	Pour faire connaître son offre, l'organisme a prévu une stratégie commerciale ou des moyens de communication adaptés et satisfaisants	5	
	<b>Note globale</b>	69	

Avis des services

Dans cet extrait, tous les critères d'obligation d'impact social, économique et d'innovation sociale faisaient l'objet d'une notation, en l'occurrence des critères de pérennité du projet, de territoire : lieu et périmètre de développement, de partenariats et des publics bénéficiaires cibles. Y figurait également une note sur l'hybridation des financements, ainsi qu'une note globale définie pour l'investissement et le fonctionnement du projet.

L'étude de tous les critères par les services leur permettait d'émettre un avis (défavorable, réservé ou favorable) sur l'utilité sociale et un avis (défavorable, réservé ou favorable) sur l'aspect financier, c'est-à-dire la rentabilité économique du projet. Les services devaient justifier et illustrer leurs propos. Mais ils avaient également un rôle de conseil et devaient alerter la commission sur des points de vigilance précis à discuter avec les porteurs de projets lors de l'audition.

Le référentiel, présenté à chaque séance d'audition, a été l'élément constitutif majeur du dossier de l'appel à projets<sup>155</sup>. Qualitatif et factuel, ce dossier exhaustif permettait d'avoir la synthèse des six mois d'étude sur les projets sélectionnés soumis à la délibération de la commission ESS. Les membres de la commission avaient connaissance des dossiers la veille des passages. Ils confrontaient les conclusions des services avec les présentations des porteurs de projet, et ce dans un dialogue constructif. La décision de la commission, sur le soutien ou non du projet présenté et les montants des subventions en fonctionnement et en investissement à accorder, se déroulait à huit-clos et dans l'esprit consensuel comme précédemment expliqué. Le caractère cadré et professionnel de ce document nourri par ce référentiel a non seulement participé à la possibilité de ce dialogue délibératif, mais également a permis l'expression d'une dimension humaine. Comme constaté et souligné par Fred Sarkis : « *Les projets n'ont pas été qu'une démonstration technique décrite dans 40 pages et ça c'est une très bonne chose. La dimension humaine dans la décision est très importante. La bienveillance prend sa place*<sup>156</sup> ». « *On a trouvé tout le monde sympa, adorable et très aidant. On a eu une très bonne perception de cette commission*<sup>157</sup> ». Ce fut le cas souvent observé lors des séances d'audition (soit pendant une journée, voire deux, tous les six mois).

Le cadre strict et travaillé de l'appel à projets, en respect avec les agréments et le cadre de loi ESS et des valeurs de l'ESS *stricto sensu*, a été un élément constitutif majeur dans la démarche en légitimation de la commission. Et bien évidemment dans l'élaboration de la réputation et de l'image de la commission ESS des Hauts-de-Seine, basée avant tout sur la confiance, le professionnalisme et le dialogue constructif et bienveillant.

#### 4. *Les Forums ESS des Hauts-de-Seine, signes et symboles communicationnels*

En préambule, tous les Forums de la commission ESS se sont tenus bien évidemment lors du Mois de l'ESS. Initié depuis dix ans par le réseau national des Chambres Régionales de l'ESS, Le Mois de l'ESS se tient chaque mois de novembre. Il s'agit d'un évènement majeur organisé par les CRESS, « *catalyseur d'identité* » et « *propulseur de notoriété*<sup>158</sup> » de tous les acteurs de l'ESS,

---

<sup>155</sup> Le Dossier de l'Appel à projets était un document confidentiel.

<sup>156</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°6 avec Frédéric Sarkis, co-fondateur de la startup Microstop lauréate de l'appel à projet 2015, et ancien Maire adjoint PS-EELV de la Mairie de Colombes (92).

<sup>157</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron, co-fondatrice de la startup Le Boudoir des Cocottes, lauréate 2014.

<sup>158</sup> Le Réseau des CRESS. *Le mois de l'économie sociale et solidaire*. <<http://www.lemois-ess.org/accueil-decouverte/p2.html>>. [Consulté le 1 novembre 2017].



dont l'objectif est de promouvoir l'économie sociale et solidaire par des évènements et des actions entrepreneuriales porteuses de sens.

a. Le premier Forum du 28 novembre 2011, enjeu économique et sémiologique

Le premier format communicationnel représentatif, et d'ampleur, du travail des services et de la commission a été le Forum ESS des Hauts-de-Seine, considéré « *une première pour le département* <sup>159</sup> ». Annoncé discrètement au sein du réseau des acteurs de l'ESS de l'Île-de-France, sans dossier de presse, ni communiqué, juste une brève de quelques lignes dans le journal *Le Parisien*<sup>160</sup>, l'enjeu était conséquent pour la commission. Jean Sarkozy dans son allocution d'introduction a exposé les objectifs et le déroulement de cet évènement dans l'esprit du Mois de l'ESS. Mais il s'agissait bien évidemment pour la commission ESS des Hauts-de-Seine de montrer, voire de démontrer, le succès de sa démarche et de générer du contenu crédible, légitime et favorable à sa réputation : exposer cette réussite par le nombre de projets déposés pour le premier appel à projets (84), la qualité des projets, le nombre de lauréats (20)<sup>161</sup>, le montant inédit des subventions accordé (total de 786 955 euros) ; démontrer par la représentation de sa commission de sa capacité à se concerter, à collaborer ensemble et concrètement pour l'intérêt général des populations hauts-séquanaises.

Et enfin, de symboliser sa vision de l'économie plurielle ainsi que son parti pris de l'entrepreneuriat de l'ESS. En situant le lieu de son premier Forum au sein de la Défense, la commission a envoyé plus qu'un message, un symbole fort et assumé : « *C'est d'ailleurs par souci de ce symbole j'avais souhaité que cette rencontre puisse se dérouler à la défense*<sup>162</sup> ». Un signe connoté, univoque et qui définit précisément la position de la commission : l'ESS « *a désormais sa place*<sup>163</sup> » comme l'économie classique et surtout que c'est dans ce « *temple du capitalisme qui a pu générer des excès que doit germer le changement*<sup>164</sup> ». Michel Abhervé,

---

<sup>159</sup> Cf. Allocution n°2, retranscription. Youtube. Jean Sarkozy - 1<sup>er</sup> Forum Départemental d'Économie Sociale et Solidaire [en ligne]. Vidéo du Forum ajoutée le 27 décembre 2011. <<https://youtu.be/bKCuwQ3QEBO>>. [Consultée juillet 2017].

<sup>160</sup> Le Parisien.fr. *Premier Forum de l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. *Le Parisien* Hauts-de-Seine, 28 novembre 2011. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/premier-forum-de-l-economie-sociale-et-solidaire-28-11-2011-1741655.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].

<sup>161</sup> Cf. Annexe 21. *Document de synthèse, liste des premiers projets sélectionnés et subventionnés de la commission 2011.*

<sup>162</sup> Cf. Allocution n°2, retranscription. Jean Sarkozy - 1<sup>er</sup> Forum Départemental d'Économie Sociale et Solidaire..., op. cit.

<sup>163</sup> Cf. Allocution n°2, retranscription. Jean Sarkozy - 1<sup>er</sup> Forum Départemental d'Économie Sociale et Solidaire, ibid.

<sup>164</sup> Cf. Allocution n°2, retranscription. Jean Sarkozy, ibid.

grand expert de l'ESS français, enseignant chercheur et blogueur pour Alternatives économiques, reconnaîtra l'habileté et l'impact du choix de ce lieu<sup>165</sup>.

Volonté également de la commission d'afficher une certaine idée pragmatique et plurielle de l'économie représentée par le thème principal du programme du Forum : coopérations, alliances et partenariats entre entreprises classiques et entreprises sociales, condition du succès des entreprises de l'ESS et de la pérennité des emplois. La puissance publique en coup de pouce et en facilitateur de rencontres stratégiques publiques/privés afin de rendre possible un entrepreneuriat social économiquement viable.

b. La représentation du premier Forum, plurielle, qualifiée et connotée

Le choix des invités, des intervenants en charge de l'animation, et des conférenciers du Forum<sup>166</sup> a été particulièrement connoté de l'esprit entrepreneurial social anglo-saxon.

Outre la représentation de l'État par le directeur ESS de la Caisse des Dépôts et par Roselyne Bachelot, alors ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale, se trouvaient de grands groupes de l'économie classique : SFR (la direction du développement durable et la direction de la citoyenneté et de l'Innovation sociétale), de VINCI (la direction Insertion Emploi), ADECCO (la direction de l'insertion et de l'innovation sociale).

Ce qu'il est également intéressant de noter, ce sont les animateurs du Forum : Amandine Barthélémy et Romain Slitine. Ces deux personnes, particulièrement citées dans ce mémoire, représentent la ligne de l'économie sociale et solidaire d'Ashoka, du MOUVES et de l'ESSEC. Amandine Barthélémy est maître de conférences et experte associée au sein de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, administratrice du MOUVES, partenaire d'Ashoka pour sélectionner les nouveaux fellows. Quant à Romain Slitine, ancien d'ESSEC, il est maître de conférences à Sciences-Po Paris. Ensemble, ils dirigent le cabinet Odysseum, spécialisé dans le conseil aux entreprises et aux pouvoirs publics (ministères, collectivités locales, Union européenne) sur la mise en œuvre de politiques d'économie sociale et solidaire. Auteur du livre, avec Élisabeth Lewis, *le Coup d'État citoyen, ces initiatives qui réinventent la démocratie* (La Découverte, 2016), il est également fondateur de l'incubateur d'innovations démocratiques de

---

<sup>165</sup> ABHERVE, Michel. *Retour sur le Forum alto-séquanien de l'ESS* [en ligne]. *Alternatives économiques*, mis en ligne le 4 décembre 2011. <<https://blogs.alternatives-economiques.fr/abherve/2011/12/04/retour-sur-le-forum-alto-sequanien-de-l-ess>>. [Consulté le 1 novembre 2017].

<sup>166</sup> Cf. Annexe 22. *Programme du 1<sup>er</sup> Forum de la commission ESS des Hauts-de-Seine*.

Démocratie ouverte pour accompagner les acteurs (élus, start-up civiques, institutions...) de la transition démocratique.

Enfin, Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif et président de l'AVISE fut présent lors du Forum. Cité grandement dans ce mémoire, Hugues Sibille est une figure incontournable et emblématique de l'écosystème ESS français, fervent défenseur de l'entrepreneuriat social dans toutes ses formes et, quel que soit le statut, pourvu qu'il respecte scrupuleusement l'action de l'entreprise sociale selon le MOUVES, l'AVISE ou Ashoka. Si sa pensée devait se résumer à une phrase, alors ce serait celle-ci : « *Plutôt que d'avoir toujours à choisir entre réparer ou transformer, société civile ou puissance publique, solidarité ou compétitivité, association ou entreprise, innovation sociale ou technologique. Choisissons-le "ET", les ponts plutôt que les murs. Privilégions la co-construction des solutions et conjugons finalité sociale et modèle économique viable.*<sup>167</sup> ».

Ce Forum a tout de même été le premier sujet compliqué et clivant de la commission. En effet, le coût de ce dernier était trop conséquent pour certains. Lors de notre interview avec Vincent Gazeilles, à la question du consensus qui était de mise dans le dialogue au sein de la commission, ce dernier nous a spontanément relaté qu'une des seules difficultés a été justement ce sujet : « *La seule difficulté a été peut-être sur le prix du premier Forum qui a été organisé à La Défense, on avait loué tout un espace très cher. Je pense que si nous avions mené mieux cela, on aurait fait autrement et on aurait fait l'unanimité*<sup>168</sup>. ».

c. Deuxième et troisième Forum, visibilité et jeunesse

La réussite du premier Forum a incité très certainement à annoncer un peu plus bruyamment le deuxième Forum de l'ESS en 2012<sup>169</sup>. Il fait l'objet cette fois d'un article pleine page dans le magazine du département tiré à 700 000 exemplaires<sup>170</sup>. Le choix du lieu : un amphithéâtre de l'Hôtel du département de 500 places, largement rempli lors de l'évènement. Mais c'est certainement le dossier de presse qui s'est particulièrement professionnalisé<sup>171</sup>. Un dossier de huit pages, aux codes couleur violet-mauve conformes aux autres documents de la commission, dossier d'inscription d'appel à projets, référentiel, dossier soumis aux votes, etc. Du contenu très visuel avec beaucoup d'images, des éléments de texte illustratifs et transparents sur les

---

<sup>167</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p 151-152.

<sup>168</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°10 avec Vincent Gazeilles, Conseiller général des Hauts-de-Seine, unique élu EELV (deux mandats), co-initiateur et co-fondateur de la commission ESS.

<sup>169</sup> Cf. Annexe 23. *Article du parisien du premier forum*.

<sup>170</sup> Cf. Annexe 24. *Article HDS magazine : Annonce du 2<sup>ème</sup> Forum de l'ESS des Hauts-de-Seine*.

<sup>171</sup> Cf. Annexe 25. *Dossier de Presse du 2<sup>e</sup> Forum de la commission ESS des Hauts-de-Seine*.

résultats de l'année 2011 et la composition de la commission. Une rubrique programme du Forum et sa composition. Enfin, une double page pour la présentation des entreprises d'innovation sociale lauréates, première vraie visibilité pour ces entreprises, autre que le site web du conseil général.

Un des objectifs majeurs de la stratégie ESS de la commission a été d'apporter une réponse à la « *vraie vague de fond* <sup>172</sup> » de l'engouement des jeunes étudiants pour l'entrepreneuriat social. Un message fort leur a été envoyé par l'organisation du troisième Forum de 2013 à l'Université Paris-Ouest Nanterre. Cette ambition de formation et de soutien large et divers est très certainement devenue une évidence du fait des rencontres des parties prenantes de l'ESSEC et de l'Université de Nanterre.

La commission s'est employée à signifier aux acteurs de l'ESS d'Ile-de-France, parties prenantes du premier Forum, mais surtout cœur de cible, sa légitimité, ses atouts et ses valeurs de l'ESS. Dans cet exercice de sémiologie, la commission a permis de dégager une image iconoclaste, positive et attractive au sein du département et au-delà. Une image connotée de Social Business conforme aux codes identitaires de l'écosystème entrepreneurial de type *Ashoka*. La commission s'est affirmée tout au long des deux années suivantes dans cette voie, aux côtés des jeunes entrepreneurs sociaux et de l'innovation sociale.

### C. *Les start-up lauréates ou le choix d'un acteur qui ose ?*

C'est certainement par le choix des start-up sélectionnées pour l'audition, et des lauréats que nous constatons le parti pris ESS consenti par les acteurs de la commission. Un acteur public qui ose subventionner l'innovation sociale portée par des entrepreneurs sociaux qui ont eux-mêmes osé porter leur entreprise sociale sur un secteur d'activité jusqu'ici inédit à l'ESS. « *La commission a démocratisé ainsi de jeunes acteurs avec l'intégration d'un modèle économique différent de ce qui existait alors.* <sup>173</sup> » De ce fait, la commission a non seulement contribué au changement d'image et d'audience de l'ESS dans les Hauts-de-Seine et au-delà, mais également à la *normalisation* de l'entrepreneuriat social.

---

<sup>172</sup> Cf. Annexe des entretiens. Allocution n°3, retranscription vidéo : *Jean Sarkozy, L'ESS poursuit son développement.*

<sup>173</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°7 avec Stéphane Malivet, ex-responsable du développement de la startup Pro Bono Lab, deux fois lauréates de l'Appel à projet (2011 et 2013).

## 1. *L'inédit légitime*

### a. Pro Bono Lab

Fort de son cadre, légitime dans ses choix et actions, la commission a donc pour son premier appel à projets soutenu l'entreprise sociale, de type associatif, Pro Bono Lab<sup>174</sup>. Véritable ambassadeur de l'économie plurielle et des « ponts » revendiqués par Hugues Sibille, cette entreprise d'innovation sociale, comme le souligne son ancien responsable de développement Stéfan Malivet<sup>175</sup>, promeut le mécénat de compétences. Le principe du mécénat de compétences permet à un salarié d'une entreprise d'aider, une journée par mois, une organisation à finalité sociale sur des sujets correspondant à ses compétences professionnelles. En l'occurrence, les entreprises partenaires<sup>176</sup> de Pro Bono Lab sont composées pour beaucoup de grands groupes du CAC 40 : Alstom, Bouygues, des banques : Crédit Mutuel, Société Générale, ... et de fondations d'envergure : BMW, Thalès, Monoprix, etc. Les salariés, rémunérés par leurs entreprises respectives, deviennent ainsi des « salariés citoyens » le temps de leur mission, qui d'ailleurs se poursuit souvent au-delà du programme de Pro Bono. Et de ce fait, concrétisent le pont entre économie classique et économie sociale et solidaire, où le partage des méthodes de professionnalisation ouvre sur la conscience de sujets d'utilité sociale, et sur une autre façon de « faire » l'économie. « *Si le pollen des innovations sociales se disséminait utilement dans les grandes entreprises, ne serait-ce pas faire progresser l'utilité sociale<sup>177</sup> ?* » Il devient possible de démontrer à cette nouvelle audience de l'économie classique que l'action sociale est un projet économique et social rentable. C'est également, par la démonstration du rapprochement possible de ces deux cultures d'entreprise, qu'un fonctionnement hybride est une solution réaliste.

Pro Bono Lab a été lauréat lors du premier lancement de l'appel à projets en 2011. Cette entreprise sociale a reçu 22 000 euros. Puis elle s'est représentée en 2014 avec un projet de développement. À nouveau lauréate, elle a été subventionnée cette fois à hauteur de 80 000 euros. Stéfan Malivet dans son entretien précise que Pro Bono Lab a pu démarrer son activité grâce au « *coup de pouce financier, mais surtout un partenariat avec le Conseil général... et une mise en avant sur les canaux de communication du Conseil général* ».

---

<sup>174</sup> Pro Bono : « pour le bien public » en latin.

<sup>175</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°7 avec Stéphane Malivet, ibid.

<sup>176</sup> Pro Bono Lab. *Vous pouvez tous être partenaires* [en ligne]. <<http://probonolab.org/accueil/partenaire>>. [Consulté le 15 novembre 2017].

<sup>177</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p. 8 10.

b. Les Soieries du Mékong

Autre choix légitime, mais inédit de la commission ESS a été celui de subventionner la start-up Les Soieries du Mékong. Cette start-up sociale de type SAS avec agrément ESS est adossée dans un fonctionnement hybride à l'association Les Enfants du Mékong. L'idée du modèle économique de cette entreprise est de vendre une gamme de foulards de luxe réalisés par « *les meilleures ouvrières du monde*<sup>178</sup> », en l'occurrence les artisanes cambodgiennes, et ce via un programme d'insertion professionnelle. Conscient du secteur d'activité inédit pour une entreprise de l'ESS, Aymeric Bellamy-Brown, cofondateur des Soieries du Mékong assume et va plus loin. Pour lui « *le luxe devrait être la première entreprise sociale, car avec les moyens qu'elle a, elle pourrait l'être*<sup>179</sup> ». Aymeric Bellamy-Brown prouve avec Les Soieries du Mékong que le lien est possible entre le luxe et l'entrepreneuriat social, et pense que la norme de toute entreprise devrait être sociale et solidaire « *une entreprise doit être socialement responsable. Point. Elle doit l'être, cela ne devrait plus être un sujet*<sup>180</sup> ». Gonzague de Borde, le deuxième cofondateur des Soieries du Mékong quant à lui « *estime que cela va dans la normalisation des pratiques*<sup>181</sup> ».

Il est intéressant de constater que dans leur communication, conforme à leurs propos, le côté social a disparu au profit du grand savoir-faire des artisanes cambodgiennes. En l'occurrence, la page d'accueil de leur site utilise tous les codes des grandes marques de luxe traditionnelles<sup>182</sup>, ainsi que leur boutique éphémère située rue de La Paix. « *Il y avait d'importants gadgets en communication pour justement prendre tous les bons codes afin que personne ne se dise : je suis dans un "truc" social au Cambodge*<sup>183</sup> ». C'est donc au client de faire le pas pour découvrir la mission sociale derrière le *business*, devenir ambassadeur de la marque, s'il y adhère. Sinon, il reste un client lambda, étranger à la mission sociale des Soieries du Mékong, participant néanmoins à l'économie sociale et solidaire. Une forme de normalisation de l'ESS en action.

Mais Aymeric Bellamy-Brown a également conscience que le sujet du luxe est un sujet extrêmement polémique dans chaque commission ESS et il salue d'autant plus le courage de la commission ESS des Hauts-de-Seine qui les a subventionnés deux fois<sup>184</sup>. Ce projet est d'ailleurs

---

<sup>178</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°3 avec Aymeric Bellamy Brown, co-fondateur des Soieries du Mékong.

<sup>179</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°3 avec Aymeric Bellamy Brown, ibid.

<sup>180</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°3 avec Aymeric Bellamy Brown..., op. cit.

<sup>181</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°2 avec Gonzague De Borde, co-fondateur des Soieries du Mékong.

<sup>182</sup> Cf. Annexe 26. Fig. 1 : Page d'accueil du site Les Soieries du Mékong. Fig. 2 : Page d'accueil du site Louis Vuitton. Fig. 3 : Page d'accueil du site Armani. Fig. 4 : Page d'accueil du site Christian Lacroix. Fig. 5 : Page d'accueil du site Galeries Lafayette.

<sup>183</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°3 avec Aymeric Bellamy Brown..., op. cit.

<sup>184</sup> Lauréat en 2011 et en 2103, respectivement 50 000 et 80 000 euros de subventions accordées.

le deuxième sujet de mésentente au sein de la commission après le coût du premier Forum. En effet, Vincent Gazeilles, sans mettre son veto lors du vote, a précisé l'ambiguïté du projet dans sa dimension ESS, car « *le riche devient une composante absolument nécessaire du succès du projet ESS*<sup>185</sup> ». Néanmoins, c'est bien le mot « Oser » qui vient en tête à Aymeric Bellamy-Brown pour parler de la commission ESS, et « Audace » par Gonzague de Borde. La confiance du département par son soutien financier leur a permis de consolider leur image : « *cela donne un gage de sérieux [...] une crédibilité*<sup>186</sup> ». La commission a participé également à leur visibilité, par la mise en relation avec l'attachée de presse du Parisien pour un article<sup>187</sup>, mais aussi un passage télévisuel sur BFM Business<sup>188</sup>.

Nous terminerons par un fait important concernant la visibilité des Soieries du Mékong. L'entreprise a été médiatisée à deux reprises au journal télévisé (JT) d'un média mainstream grand public, France 2. Il est très intéressant de constater l'évolution de l'angle des deux reportages. Le premier reportage du JT d'Élise Lucet, le 12 juin 2014<sup>189</sup>, l'entreprise est présentée comme une entreprise alternative économique, sociale et responsable. L'année suivante, au JT de Laurent Delahousse, le 13 février 2015<sup>190</sup>, la société est présentée avec d'autres entreprises d'accessoires vestimentaires de luxe pour homme, en illustration à l'importance que prend la mode des accessoires chez l'homme. Bien évidemment, un des fondateurs, Aymeric Bellamy-Brown, aborde dans le sujet la mission sociale, mais en deuxième intention, comme un élément différenciant dans l'argumentaire de vente.

c. Zoom Zoom Communication et Le Boudoir des Cocottes

Le projet de l'entreprise commerciale de type SAS avec agrément ESS Le Boudoir des Cocottes est un projet qui œuvre sur le secteur de la beauté. Lauréat du troisième appel à projets en 2013 (80 000 euros). Il s'agit précisément de proposer aux femmes en emploi (toute catégorie

---

<sup>185</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°10 avec Vincent Gazeilles..., op. cit.

<sup>186</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°2 avec Gonzague De Borde, ibid.

<sup>187</sup> Le Parisien.fr. *Leurs foulards de soie font vivre un village du Cambodge* [en ligne]. Le Parisien - Hauts-de-Seine, le 27 novembre 2015. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/leurs-foulards-de-soie-font-vivre-un-village-du-cambodge-27-11-2015-5316537.php>>. [Consulté juillet 2017].

<sup>188</sup> Vidéo streaming orange.fr. *Made in Paris de Soieries du Mékong, fabricant de foulard - goûts de Luxe Paris* [en ligne]. Emission BFM Business, présentée par Karine VERGNOL, le vendredi 4 décembre 2015. <<https://video-streaming.orange.fr/autres/made-in-paris-de-soieries-du-mekong-fabricant-de-foulard-04-12-VID000000200a6.html>>. [Consultée juillet 2017].

<sup>189</sup> Youtube. *Les Soieries du Mékong* [en ligne]. Le Journal de France 2, présenté par Élise LUCET, le 12 juin 2014. <<https://www.youtube.com/watch?v=6jwnhv7ifG8>>. [Consultée juillet 2017].

<sup>190</sup> Youtube. *Les Soieries du Mékong* [en ligne]. Le Journal de France 2, présenté par Laurent DELAHOUSSE, le 13 février 2015. <<https://www.youtube.com/watch?v=9YtHpLQzdis>>. [Consultée juillet 2017].

socioprofessionnelle) un service esthétique (onglerie et maquillage) à un tarif solidaire. L'activité est innovante : « *elle n'existe même pas aux États-Unis*<sup>191</sup> », car elle se déroule dans un mini van itinérant qui stationne à proximité des quartiers de bureaux excentrés, en l'occurrence ceux du département des Hauts-de-Seine. L'idée est aussi de créer un centre de formation (La Cocotte Academy) pour les Altoséquanaises jeunes et seniors en insertion ou réinsertion.

Comme pour Les Soieries du Mékong, outre le fait que la commission leur a permis de gagner en « *audience*<sup>192</sup> » et en visibilité, constatons pour cette entreprise la volonté de rendre similaires les signes et les codes à ceux d'une entreprise de beauté classique. En l'occurrence, leur site internet est visuellement et sémiologiquement très proche de ceux de leurs concurrents<sup>193</sup>, c'est-à-dire extrêmement féminin et glamour. Dans son interview, Estelle Bembaron nous indiquait qu'à leurs débuts, elles communiquaient plus sur l'aspect solidaire mais qu'ensuite, elles ont cessé de prendre cet angle de communication, et ce qui est intéressant de noter, c'est que les journalistes eux-mêmes ne reprenaient pas l'aspect projet solidaire mais « *l'innovation, l'idée initiale, le concept, les copines qui se lancent là-dedans*<sup>194</sup> ». La page d'accueil de leur site internet est d'ailleurs entièrement dédiée à cette innovation, le mini van de beauté itinérant. Tout comme la page d'accueil du site internet de leur entreprise de communication classique<sup>195</sup>. En effet, les fondatrices du Boudoir des Cocottes sont également fondatrices de l'entreprise de communication Zoom Zoom communication, un bureau de presse (communication, pub et événementiel) itinérant avec le même concept du bus. Une normalisation dans les codes de communication souhaités par les fondatrices, qui va jusqu'à faire apparaître Le Boudoir des Cocottes comme un service parmi d'autres : « *Le Boudoir des Cocottes apparaît dans notre catalogue de produits évènementiels mais cela reste un service, un produit*<sup>196</sup> ».

Notons que Le Boudoir des Cocottes a été le seul projet à avoir été subventionné, et ce, à l'unanimité, alors qu'il avait reçu une note éliminatoire pour financement unique par les services financiers<sup>197</sup>. La commission a primé l'innovation itinérante de l'ensemble des activités. La commission a su contourner ses propres règles, sortir du cadre et oser.

---

<sup>191</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron, co-fondatrice de la startup Le Boudoir des Cocottes, lauréate 2014.

<sup>192</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron ..., op. cit.

<sup>193</sup> Cf. Annexe 27. Fig. 1 : Page d'accueil du site de beauté Simone. Fig. 2 : Page d'accueil du site de beauté Institut Mademoiselle. Fig. 3 : Page d'accueil du site de beauté Institut de beauté Glamour Beauté Bar.

<sup>194</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron, ibid.

<sup>195</sup> Cf. Annexe 28. Fig. 1 : Page d'accueil du site internet le Boudoir des Cocottes. Fig.2 : Page d'accueil du site internet Zoom Zoom Communication.

<sup>196</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°4 avec Estelle Bembaron, ibid.

<sup>197</sup> Cf. Annexe 29. Tableau 1 : Extrait du dossier de l'appel à projets 2013 : Tableaux des critères pour le projet Le Boudoir des Cocottes



Mais si l'évidence était acquise, ou presque, au sein de la commission pour soutenir ces start-up, ce ne fut pas le cas dans tous les cercles de l'économie sociale et solidaire.

## 2. Controverses médiatiques

En préambule, précisons que la commission s'est elle-même autocensurée. Lors du troisième appel à projets en 2013, une entreprise sociale a été sélectionnée par les services administratifs, et a été présentée avec une note d'utilité sociale particulièrement haute. Il s'agissait, comme pour Les Soieries du Mékong, d'une production équitable, de vodka en l'occurrence, par l'entreprise artisanale qui avait reçu le titre de Meilleure Vodka du monde de 2009 à 2012. La commission n'a pas suivi ses services, parce que le sujet concernait l'alcool et qu'elle estimait que le sujet était ambigu sur le plan sanitaire et social, mais également par souci de crédibilité.

D'autant qu'une polémique venait de prendre, suite à la subvention de 50 000 euros accordée à la start-up lauréate en 2012, Les Cireurs. L'idée de cette entreprise sociale de type SAS est de relancer le métier de cireur de chaussures itinérant au sein des quartiers d'affaires et de favoriser la démocratisation de l'accès au service de cirage de chaussures. L'innovation réside dans la « *microfranchise inversée*<sup>198</sup> », c'est-à-dire le réseau verse une rémunération fixe au cireur pour ses heures de présence sur les sites négociés par le réseau. Les prestations supplémentaires vont également au cireur.

En écho à l'anthropologue américain David Graeber et son article *On the Phenomenon of Bullshit Jobs*<sup>199</sup>, littéralement « *jobs à la con* », les deux journalistes Julien Brygo et Olivier Cyran publient leur ouvrage *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*<sup>200</sup>. Parmi plusieurs exemples illustratifs, un chapitre est consacré au projet Les Cireurs enrichi d'une interview avec Jean Sarkozy. Les extraits concernant ce chapitre sont également mis en ligne sur leur site internet avec pour titre « *Les cireurs de souliers de Jean Sarkozy*<sup>201</sup> ».

---

<sup>198</sup> Le Parisien.fr. *Les cireurs débarquent à La Défense* [en ligne]. Le Parisien Hauts-de-Seine, le 24 janvier 2014. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/les-cireurs-debarquent-a-la-defense-24-01-2014-3521619.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].

<sup>199</sup> Paru en août 2013 au Strike! Magazine.

<sup>200</sup> BRYGO, Julien et CYRAN, Olivier. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers* [en ligne]. Paris, Éditions La Découverte, 2016. <[http://www.editionsdecouverte.fr/catalogue/index-Boulots\\_de\\_merde\\_-\\_9782707185457.html](http://www.editionsdecouverte.fr/catalogue/index-Boulots_de_merde_-_9782707185457.html)>. [Consulté Juillet 2017].

<sup>201</sup> CYRAN, Olivier. *Les cireurs de souliers de Jean Sarkozy* [En ligne]. Mise en ligne le 18 avril 2014. <<http://bakchich.herokuapp.com/france/2014/04/18/les-cireurs-de-souliers-de-jean-sarkozy-63272>>. [Consulté le 16 juillet 2017].

Plusieurs quotidiens, dont Alternatives économiques, La Vie ou bien encore Le Monde font la promotion de l'ouvrage et reprennent l'idée dominante du livre : « *certaines activités plus ou moins utiles, aux statuts souvent extravagants, encouragées par les pouvoirs publics pour occuper les chômeurs, et un peu vite labellisées "économie sociale et solidaire"* <sup>202</sup> », dont le cireur de chaussures. Anne Rodier, dans son article justifie les idées et les mots acerbes et radicaux des deux journalistes à l'encontre de ce type de projet et de travail, « *non par goût de la grossièreté, mais pour mettre les mots au diapason de la dégradation sociale qu'ils décrivent* <sup>203</sup>. »

Dans l'extrait illustratif proposé en annexe de ce mémoire, il est intéressant de découvrir également la position d'une figure emblématique de l'ESS, Stéphane Veyer, le cofondateur de Coopaname, entreprise sociale reconnue de portage dédié à l'ESS. Stéphane Veyer fustige également cette « *idéologie de la création d'entreprises* <sup>204</sup> » et conteste vigoureusement le microcrédit, et en l'occurrence, le partenariat entre Les Cireurs et l'ADIE. Pour rappel, l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) est l'organisation française reconnue d'utilité publique dédiée au microcrédit. Elle était à ce titre partie prenante de la commission ESS des Hauts-de-Seine.

Philippe Frémeaux, enseignant chercheur, référence de l'ESS, quant à lui, prendra la commission ESS des Hauts-de-Seine en guise d'illustration et d'introduction à son argumentation sur la proximité des « *nouvelles formes d'intervention de l'État néolibéral légitimées par la référence au New Public Management* <sup>205</sup> » dans l'économie sociale et solidaire.

Ce qui nous est donné à voir dans ces prises de position est assurément la concrétisation des débats entre les partisans d'une économie sociale et solidaire « non dévoyée » et ceux de l'entrepreneuriat social. Comment ces premiers auraient-ils pu être favorables, non seulement à l'appropriation du sujet de l'économie sociale et solidaire par un département aussi marqué politiquement que les Hauts-de-Seine, mais aussi dans le choix des lauréats connotés de Social

---

<sup>202</sup> ANCIBERRO, Jérôme. *Qu'est-ce qu'un « sale boulot » ?* Journal La Vie.fr, publié le 05/10/2016. <[http://www.lavie.fr/debats/idees/qu-est-ce-qu-un-sale-boulot-05-10-2016-76678\\_679.php](http://www.lavie.fr/debats/idees/qu-est-ce-qu-un-sale-boulot-05-10-2016-76678_679.php)>. [Consulté Juillet 2017].

<sup>203</sup> RODIER, Anne. *Léa, Yasmine, Michel, Alain : les « héros anonymes » de l'entreprise.* Journal Le Monde.fr, publié le 12 décembre 2016. <[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/12/12/lea-yasmine-michel-alain-les-heros-anonymes\\_5047317\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/12/12/lea-yasmine-michel-alain-les-heros-anonymes_5047317_1698637.html)>. [Consulté Juillet 2017].

<sup>204</sup> Cf. Annexe 31. *Extraits de l'ouvrage de Julien BRYGO et Olivier CYRAN. Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers.*

<sup>205</sup> HELY, Mattieu. *Philippe FREMEAUX, La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* [En ligne]. Les comptes rendus, le 09 septembre 2011. <<http://journals.openedition.org/lectures/6276>>. [Consulté le 16 juillet 2017].

Business ? Néanmoins, force est de constater que peu de voix dissonantes, de médiations polémiques ont empêché ou marqué le bon déroulement de la commission ESS du département, et ce durant les cinq années de son existence. La représentation hautement qualifiée de la commission, la place donnée au débat constructif, au consensus, a rendu possible l'expression de nouvelles pratiques socio-économiques et politiques. Le cadre, le référentiel crédible et légitime, au cœur du fonctionnement de la commission de l'ESS, a été renforcé par l'agrément ESS, partie prenante immatérielle du processus. La sélection inédite des projets d'innovation sociale et des entreprises sociales et solidaires à soutenir par la commission ESS a été déterminante, voire l'élément majeur, dans le changement d'échelle et d'image de l'ESS sur le territoire.

Ces marqueurs expliquent la réussite du projet ambitieux de cette commission, dans ce département bien particulier, d'œuvrer sincèrement pour l'économie sociale et solidaire. Un ensemble donc de facteurs positifs et favorables à l'adhésion de l'écosystème de l'ESS du département, de la région de l'Île-de-France et au-delà. La commission s'est employée à remplir consciencieusement les cases normatives de l'ESS. Son action a nourri sa réputation, ses messages, son image. Réalité cohérente et perception positive, la commission a gagné sa « *license to operate* ».

### III. Une « license to operate » aboutie ?

La commission ESS a permis à de nombreuses entreprises d'innovation sociale de démarrer, de changer d'échelle et de gagner en audience et en visibilité. Elle a réussi à imposer l'ESS dans les Hauts-de-Seine et lui a donné une image entrepreneuriale attractive et pérenne. Mais, pour autant, a-t-elle été jusqu'au bout de la démarche ? Que ce soit dans sa démarche de mesure d'impact social ou bien dans la communication ? Autant elle a rendu possible l'expression d'une relation publique en amont du projet, autant les retombées publiques en aval semblent inexistantes et, outre les Forums, la gestion de sa communication semble avoir souffert du manque de professionnels de la communication. À son crédit, nous observons ce défaut dans le milieu de l'économie sociale et solidaire. Les commissions ou organisations institutionnelles sont dépourvues de représentants du métier de la communication.

#### A. *La communication est un métier – la communication, le quatrième pilier*

##### 1. *La communication « institutionnelle » de l'ESS*

###### a. L'absence de représentants du métier de la communication

Le rapport parlementaire du député Francis Vercamer<sup>206</sup> a été à l'origine de la loi Hamon de 2014. Les chiffres de la mission sont impressionnants. Soixante acteurs de l'écosystème élargi de l'ESS associés à l'étude, six mois d'auditions, d'enquêtes, vingt réunions de travail pour aboutir à cinquante propositions d'actions, générales et sectorielles, dont de nombreuses consacrées à l'attractivité et à la visibilité du secteur, « *mieux reconnaître, mieux faire connaître*<sup>207</sup> ». Or, nous observons l'absence de représentant du métier de la communication dans le cercle des concertés. C'est également le cas pour la CNRESS ou l'AVISE où le besoin de reconnaissance, de visibilité, et d'audience de l'ESS sont des sujets régulièrement abordés dans leurs documents de bilan mais aussi de prospective. Dans ces cas aussi, le métier de la communication est sous représenté : les ateliers et séminaires dédiés à la communication, les outils, les méthodes, quasi inexistantes. Cela concerne l'ensemble de la profession et des organismes référents de l'ESS. Très peu de chapitres sont consacrés à la communication et encore moins au marketing dans les ouvrages pratiques de l'ESS. Les leviers d'action pour le

---

<sup>206</sup> Francis VERCAMER. *L'Économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*. - Rapport parlementaire sur l'Économie Sociale et Solidaire. – Paris : Assemblée Nationale, 2010. - 176 p.

<sup>207</sup> Francis VERCAMER. *Ibid.*, page 36.

changement d'échelle, de notoriété, d'image ou d'identité du secteur de l'ESS, n'appellent pas le métier de la communication, si ce n'est au travers du numérique. C'est un constat fait par l'étude d'EUROGROUP Consulting pour la Chambre française de l'ESS en mai 2017<sup>208</sup>, le poids de la communication est particulièrement faible, et reste un secteur de professionnel peu développé malgré tout le potentiel. Il est intéressant de constater que cette étude récente pose encore les mêmes constats : « *La responsabilité sociale et environnementale est intrinsèque aux acteurs de l'ESS, qui ne savent pas toujours la mettre en valeur comme leurs concurrents du secteur lucratif* » ou aussi « *L'ESS a une difficulté historique et ontologique à se valoriser pour son mode d'action et ses impacts* », comme nous l'avons évoqué en première partie de ce mémoire. L'étude préconise, sept ans après le rapport Vercamer, les mêmes axes de réflexion « *valoriser les acteurs de l'ESS en mettant en avant leurs engagements et leur contribution, au-delà des simples critères financiers* » et les mêmes leviers d'actions « *Communication sur l'identité ESS, permettant de valoriser la promesse des acteurs et de faire émerger les acteurs qui s'engagent, dans une vision large, non statutaire.* ».

Les enjeux de communication sont connus et reconnus, les facteurs d'accélération du développement de l'ESS positionnent toujours l'image et les valeurs que véhicule l'ESS dans le trio de gagnants avec l'innovation sociale, sociétale et l'ancrage territorial. Pourrait-on dire que la seule vraie campagne de communication des organismes institutionnels représentatifs est Le Mois de l'ESS ? Effectivement, cette campagne a eu non seulement le mérite « *de fédérer des acteurs dispersés en France [...] et de mettre en lumière leurs actions*<sup>209</sup> », mais également « *de créer une identité commune et un slogan partagé « Sociale et Solidaire, l'Économie qui sait où elle va*<sup>210</sup> ». Il y a donc un beau potentiel communicationnel pour l'ESS. Il y a peu de professionnels de la communication et du marketing qui sont représentés dans les instances structurantes et représentatives de l'ESS, et peu de consultants ou d'agences de communication experts et aguerris sur ces sujets. Lors de cette interview pour Culture RP (Relations publiques) du groupe *l'Argus de la Presse*, en décembre dernier, Julie Schwarz explique cela en posant le constat que le métier de consultant en communication doit se réinventer pour s'adapter aux nouvelles méthodes de gouvernance coopérative et participative, et aux principes de concertation de l'ESS. Ce point majeur doit être pris en considération et être amélioré. La

---

<sup>208</sup> EUROGROUP Consulting. *Perspectives de l'économie sociale et solidaire 2017* [en ligne]. Paris : ESS France Chambre française de l'économie sociale et solidaire, mai 2017. <<http://www.eurogrouppconsulting.fr/actualites/publications/etudes/perspectives-de-leconomie-sociale-et-solidaire>>. [Consulté le 9 août 2017].

<sup>209</sup> MICHIELS, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia* [en ligne]. Culture RP, le 18 décembre 2017. <<http://culture-rp.com/2017/12/18/interview-de-julie-schwarz-fondatrice-deconovia/>>. [Consulté le 18 décembre 2017].

<sup>210</sup> MICHIELS, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia*, ibid.

communication institutionnelle reste dans une communication informative ou publicitaire très verticale alors qu'en matière d'ESS, elle devrait être horizontale, interactive, à niveau du lien qu'elle crée.

## 2. *La stratégie de communication de la commission*

### a. L'impossible absence

Il apparaît donc normal dans ce contexte d'exemplarité déficient que la commission ESS des Hauts-de-Seine n'ait pas fait mieux.

Aucune rencontre avec les services de communication ou bien avec un consultant externe ne s'est organisée avec les parties prenantes au sein de la commission. Aucun représentant des services de communication du département n'était présent, ni prévu, lors des réunions délibératives ou de cadrage de la commission, y compris pour les Forums ou lors des auditions. Il y a eu bien évidemment un travail étroit avec le service communication du département, mais la communication a été considérée comme un simple support applicatif. Très efficace assurément, mais maintenue dans une compétence habituelle, insuffisante pour ce projet territorial inédit.

Il est nécessaire, voire indispensable, que le métier de la communication soit présent dès la conception de tout projet ESS institutionnel en lien direct avec différents publics. Une partie prenante professionnelle qui comprend et maîtrise ainsi les enjeux de ces nouvelles formes de coopération et d'innovation sociale. La commission ESS des Hauts-de-Seine, en tant qu'organe autonome novateur, aurait mérité l'accompagnement stratégique d'un expert en communication ESS ou RSE. Un professionnel capable de définir une stratégie de communication dès l'amont du projet et de la mettre en œuvre avec pour objectif l'« *impact optimal en véhiculant les bons messages auprès des bons publics [...] pour générer du changement si possible positif et durable*<sup>211</sup>. »

D'autant que le budget alloué à la commission ESS, rappelons-le, de six millions d'euros pour trois années, permettait largement cette possibilité.

---

<sup>211</sup> MICHIELS, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia* [en ligne]. Culture RP..., op. cit.

b. L'image du président de la commission ESS

D'autant que l'image du président de la commission, Jean Sarkozy, a été centrale dans l'expression de la commission.

Jean Sarkozy sortait tout juste d'une incroyable polémique politico-médiatique. Un an avant la constitution de la commission, en 2009, le fils du président de la République française de l'époque déchaînait le monde politique, les médias et l'opinion publique dans l'affaire de l'EPAD. Propulsé par son père, il avait été un temps pressenti pour prendre la présidence du plus grand centre d'affaires européen, l'Établissement public de la Défense. Près des deux tiers des Français (64 %) et plus de la moitié des sympathisants de droite (51 %) critiquaient vigoureusement cette candidature<sup>212</sup>. Cet épisode a suscité « *beaucoup d'excès, de caricatures, d'outrances* »<sup>213</sup> déplora Jean Sarkozy lors de son intervention dans l'émission À vous de juger, mais apparemment quelques vérités, « *et puis, il y a aussi du vrai* », confiera-t-il. Une affaire désastreuse pour l'image de la famille Sarkozy et qui impactera durablement la sienne.

Dans ce contexte compliqué, cet élu vice-président du conseil général des Hauts-de-Seine avait beaucoup à perdre dans l'éventuel échec de la commission ESS, et beaucoup à gagner dans la réussite de celle-ci. L'enjeu personnel s'est incontestablement mêlé à l'enjeu professionnel, les intérêts économiques et sociaux du département aux intérêts politiques personnels, « *La commission ESS du CG 92 devait faire sa place dans l'écosystème qui se mettait en place [...] tout comme le président de cette commission qui avait un enjeu politique dans la réussite de cette démarche* »<sup>214</sup>. », jugea également Stefan Malivet de Pro Bono Lab. Aussi, nous pensons que le caractère coopératif et consensuel intrinsèque à l'ESS a été le bienvenu à ce moment de sa carrière « *ce que j'apprécie dans l'ESS, c'est qu'il s'agit d'un domaine qui crée du consensus* »<sup>215</sup>. L'ESS est devenu un moyen d'œuvrer véritablement pour l'intérêt général et, comme il l'expliquera lors de l'interview aux deux journalistes « *de redonner du sens à mon engagement politique* »<sup>216</sup>.

---

<sup>212</sup> Le Monde, AFP, Reuters. *Jean Sarkozy renonce à la présidence de l'EPAD* [en ligne]. Le Monde.fr, le 23 octobre 2003. <[http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/22/jean-sarkozy-renonce-a-la-presidence-de-l-epad\\_1257664\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/22/jean-sarkozy-renonce-a-la-presidence-de-l-epad_1257664_823448.html)>. [Consulté janvier 2018].

<sup>213</sup> BACQUE Raphaëlle, JEROME Béatrice, LEPARMENTIER Arnaud et ROGER Patrick. *Pourquoi Jean Sarkozy a renoncé à briguer la présidence de l'EPAD* [en ligne]. Le Monde, le 23 octobre 2009. <[http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/23/deux-semaines-de-tolle-5-jours-de-reflexion-et-jean-sarkozy-renonce\\_1257748\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/23/deux-semaines-de-tolle-5-jours-de-reflexion-et-jean-sarkozy-renonce_1257748_823448.html)>. [Consulté janvier 2018].

<sup>214</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°7 avec Stéphane Malivet ..., op. cit.

<sup>215</sup> Annexe 31. *Extraits de l'ouvrage de Julien BRYGO et Olivier CYRAN...*, op. cit.

<sup>216</sup> Annexe 31. *Extraits de l'ouvrage de Julien BRYGO et Olivier CYRAN*, ibid.

L'épisode de l'EPAD a joué un rôle dans la volonté de Jean Sarkozy de rendre légitime et crédible l'appel à projets et la commission ESS des Hauts-de-Seine, mais également pour lui personnellement.

c. L'incarnation problématique de la commission

Le souci de l'image projetée était très présent dans les idées développées, les propos tenus et les actes du président. L'autocensure s'est souvent manifestée lors des conseils de la commission. Même si les oppositions médiatiques et politiques ont été peu nombreuses, il aurait été souhaitable de prendre en considération la problématique de l'image du président dans le plan de communication. Il était nécessaire de dissocier et de « désincarner » l'image de la commission, de Jean Sarkozy. Pour cela, il aurait fallu désigner un ou deux autres porte-parole de la commission et les mettre en scène très régulièrement dans l'espace public. Leur permettre d'interagir et d'animer également la communauté des parties prenantes de la commission. Le bénéfice d'une cette politique de « désincarnation » aurait permis de mettre en œuvre une grille de communication avec des éléments de langage, des illustrations, initier des événements, des prises de paroles, du média training et du Community management. Un plan de communication dédié à la commission et qui aurait eu l'avantage de cadrer des campagnes de communication, et plus généralement une communication à 360° degrés, y compris celle du président.

L'autre enjeu important à cette désincarnation est que la commission aurait existé par elle-même, non plus considérée comme « *le joujou de Jean Sarkozy* <sup>217</sup> », et pu perdurer au-delà du mandat des fondateurs. C'est du moins une hypothèse que nous estimons fort plausible.

d. La gestion des relations presse et des réseaux sociaux

(1) La gestion verticale de la presse

Dans une stratégie et un plan de communication, la gestion des relations presse y est au cœur. Entretenir un lien constructif et fidèle avec la presse spécialiste, mais également *mainstream* permet, comme nous l'avons évoqué en première partie de ce mémoire, de renforcer la compréhension des enjeux transversaux, micro et macroéconomique de l'ESS. Dans le cas de la commission, nous avons observé une pratique journalistique conforme aux standards communicationnels d'une institution. La relation presse, au même titre que la communication,

---

<sup>217</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°10 avec Vincent Gazeilles, Conseiller général des Hauts-de-Seine, unique élu EELV (deux mandats), co-initiateur et co-fondateur de la commission ESS.



était sous tutelle départementale. C'est-à-dire dans une gestion verticale des médias, autocentrée dans l'utilisation des canaux de communication (journaux internes, journaux institutionnels et affiliés comme HDS<sup>218</sup>, la chaîne YouTube et le site internet général du département et institutionnel, etc.) et parcimonieuse, très factuelle avec la presse grand public. Les articles de presse réunis pour illustrer ce mémoire en témoignent. Il s'agit en l'occurrence de quelques articles du Parisien dont beaucoup relégués en brèves. Nous constatons que même le magazine HDS n'a consacré que deux articles pleine page<sup>[219][220]</sup> au travail de la commission. Articles de très belle facture mais rares pour cinq années d'existence. Dans cette parution, qui est également à noter, c'est la date tardive du premier article : le magazine HDS de novembre-décembre 2012. Il aura donc fallu attendre deux années et le deuxième Forum ESS organisé par la commission pour que l'institution du département en informe les Hauts-séquanais via ses canaux officiels.

(2) La relation presse, connaître ses alliés et les influenceurs

La gestion de la presse dans un plan de communication permet de définir une stratégie pour la gestion des articles qui amènent la controverse : doit-on leur accorder un droit de réponse, ce qui risquerait d'enrichir la controverse ou doit-on les ignorer ? Est définie également une stratégie pour les articles favorables, à fortiori si l'auteur ou journaliste est un personnage emblématique de l'écosystème, un influenceur, un adversaire idéologique, voire les trois. Déjà cité dans ce mémoire, Michel Abherve a publié une série d'articles en lien avec la commission ESS sur le site d'*Alternatives économiques* et relayée sur son compte Twitter. Des articles particulièrement favorables qui saluent à plusieurs reprises l'initiative de créer une commission ESS dans les Hauts-de-Seine et qui plus est par Jean Sarkozy : « *son intérêt pour l'ESS, peu de temps après l'épisode de tentative de prise de la présidence de l'EPAD, avait laissé sceptique. Il faut acter que l'intérêt était réel et s'est inscrit dans la durée*<sup>221</sup>. » Michel Abherve constate également ce que nous avons observé et largement développé en deuxième partie de ce

---

<sup>218</sup> HDS mag est le magazine bimestriel édité et publié par le conseil général des Hauts-de-Seine. Il est tiré à 662 000 exemplaires et distribué à l'ensemble des foyers des Hauts-de-Seine.

<sup>219</sup> HDS magazine. *Le Forum de l'autre économie* [En ligne]. HDS.mag n°26, page 55. Novembre-décembre 2012. <<http://applis.hauts-de-seine.fr/v3fichiers/HDS%20MAG/hdsmag26.pdf>>. [Consulté le 31/08/2017].

<sup>220</sup> HDS magazine. *Le Département mise sur l'innovation territoriale* [En ligne]. HDS.mag n°34, page 57. Mars-avril 2014. <<http://applis.hauts-de-seine.fr/publications/HDSmagazine/hdsmag34/files/assets/basic-html/page57.html>>. [Consulté le 31/08/2017].

<sup>221</sup> ABHERVE, Michel. *Retour sur le Forum alto-séquanien de l'ESS* [en ligne]. *Alternatives économiques*, mis en ligne le 4 décembre 2011. <<https://blogs.alternatives-economiques.fr/abherve/2011/12/04/retour-sur-le-forum-alto-sequanien-de-l-ess>>. [Consulté le 1 novembre 2017].

mémoire : « *On peut d'autant plus s'en féliciter que la démarche engagée a impliqué dans un conseil départemental de l'ESS tant les élus de l'opposition qui ont joué leur rôle de vigilance que les acteurs eux-mêmes et que le dialogue a été réel au sein de ce Conseil*<sup>222</sup>. » Il acte enfin la réussite de l'appel à projets dont le choix des lauréats représente parfaitement la diversité des acteurs et la richesse des projets.

(3) L'amplification du message

Dans ce contexte, il est évident qu'une agence de communication partie prenante au sein de la commission, ou bien mandatée officiellement par le département, n'aurait pas laissé passer sans réaction de tels articles écrits par un expert reconnu de l'ESS. Outre le fait qu'ils auraient confirmé la crédibilité tant recherchée par la commission et son président, une relation, un lien coopératif auraient pu se créer entre Michel Abhervé et la commission. Le même lien tissé avec Hugues Sibille, acteur majeur du Forum de 2012.

De plus, Michel Abhervé aurait établi un « pont » et ouvert le dialogue avec Stéphane Veyer, le cofondateur de Coopaname cité dans le livre polémique des deux journalistes, puisque Michel Abhervé a été consultant-formateur ESS au sein de cette Coopérative d'activités. Mais au-delà du caractère anecdotique de cette situation, coopérer avec Michel Abhervé aurait eu le mérite de relayer les messages de la commission à tout l'écosystème de l'ESS, au-delà de la sphère entrepreneuriale.

Un communicant-expert dans les nouvelles formes de communication liées aux nouvelles méthodes de collaboration aurait permis une gestion des médias et une relation presse fine, personnalisée et dédiée à la commission.

(4) Les réseaux sociaux, le grand retard

Les premières publications du département des Hauts-de-Seine remontent à l'année 2009 pour Facebook et à l'année 2010 pour Twitter. Quant au réseau professionnel LinkedIn, il semble que cela soit beaucoup plus récent : en 2016. Des parutions parcimonieuses et aléatoires, une fois par mois voire moins dans ses débuts, pour les parutions Facebook.

---

<sup>222</sup> ABHERVE, Michel. *Retour sur le Forum alto-séquanien de l'ESS*, ibid.

Rien de singulier à cette situation, si l'on considère qu'en 2011, l'année de lancement de la commission, peu d'institutions publiques étaient sur les réseaux sociaux comme en témoigne le blogueur Romain Santiago dans son article sur le site Mycommunitymanager<sup>223</sup> et le baromètre Collectivités Territoriales et les Réseaux Sociaux<sup>224</sup>. En effet, dans cette étude de juin 2012, nous y apprenons que seulement 50 % des départements ont une page Facebook et 1 département sur 3 un compte Twitter officiel. On y apprend également que plus de la moitié des comptes sur ces réseaux sociaux ont une activité très faible voire inexistence.

En 2015, la situation s'est nettement améliorée toujours selon le baromètre de l'institut Edgar Quinet<sup>225</sup> mais aussi celui de la société Ideose<sup>226</sup>. Les collectivités territoriales utilisent aujourd'hui très majoritairement les réseaux sociaux, en l'occurrence 64 % des départements sont sous Twitter, et 96 % des régions possèdent un compte Facebook. Comme en témoignent également ces statistiques, la plupart des collectivités les utilisent de façon régulière, et l'usage est de plus en plus intense et évolué.

Cette évolution, lente toutefois, est fortement souhaitable. Les réseaux sociaux constituent un allié précieux et un moyen d'interaction privilégié pour une institution ou pour un acteur public. Ils leur permettent de communiquer directement avec leur public, tantôt à l'usager, tantôt à l'électeur, et enfin au citoyen particulièrement demandeur. Sans parler de fédérer une communauté, même si l'enjeu est important, les réseaux sociaux offrent la possibilité à l'acteur public de communiquer d'une façon horizontale, c'est-à-dire en interaction avec ce public. Dialoguer à ce niveau, c'est prendre des risques, mais c'est aussi une façon d'accepter l'échange, le débat direct avec le citoyen, dans un esprit conversationnel favorable à la concertation et à la participation citoyenne. Illustrant ainsi la pensée d'Éric Dacheux quand il nous dit que la conversation est « *le plus ancien et le plus efficace moyen de communication politique*<sup>227</sup> », in fine, à la co-construction. Une collaboration que les réseaux sociaux rendent agile, spontanée et particulièrement sincère où chacun fait montre de responsabilité : pour l'un son action politique

---

<sup>223</sup> SANTIAGO, Romain. *Réseaux sociaux : les institutions publiques toujours en retard [en ligne]*. Mycommunitymanager.fr, publié en novembre 2012. <<http://www.mycommunitymanager.fr/reseaux-sociaux-les-institutions-publiques-encore-en-retard/>>. [Consulté en janvier 2018].

<sup>224</sup> Edgar-Quinet.fr. *Baromètre Collectivités Territoriales et Réseaux Sociaux* [en ligne]. L'Institut Edgar Quinet, études respectivement publiées en juin 2012 et en août 2015. <<http://www.edgar-quinet.fr/barometre-juin-2012/>> et <<http://www.edgar-quinet.fr/barometre-aout-2015/>>. [Consultée en janvier 2012].

<sup>225</sup> Cf. Annexe 32. *Extrait du Baromètre Collectivités Territoriales et Réseaux Sociaux, août 2015*.

<sup>226</sup> Ideose.com. *Baromètre Ideose des collectivités territoriales sur les réseaux sociaux* [en ligne]. Ideose, étude publiée le jeudi 10 décembre 2015. <<http://www.ideose.com/barometre-collectivites-territoriales-reseaux-sociaux/>>. [Consultée en janvier 2012].

<sup>227</sup> DACHEUX, Eric. *Les problèmes de communication de l'économie solidaire dans les pays de l'UE DERNIERS OUVRAGES - Communiquer l'Utopie : économie solidaire* [en ligne]. Sildeplayer, publié par Félix Simonin, 2014. <<http://slideplayer.fr/slide/1180577/>>. [Consulté août 2018].

et pour l'autre son implication citoyenne. Cette démarche est assurément un moyen de communication favorable à l'acteur politique quant à son attractivité, mais cette dynamique sociale amplifiée par les réseaux sociaux a le grand mérite de faire évoluer la culture des pratiques. Une pratique démocratique vers plus de co-construction, où finalement toutes les parties prenantes s'y rejoignent et s'y retrouvent. Il est ainsi très intéressant de noter la grande similarité du fonctionnement de l'ESS et celui de la communication digitale, celle dont parle Éric Dacheux pour la communication en général : « *établir une relation sociale qui permet de tendre vers un même horizon* » et « *nouer des liens égalitaires entre altérités radicales pour construire un monde commun.*<sup>228</sup> »

Une communication qui s'exprime également au niveau conversationnel, rappelant le fonctionnement intrinsèque de l'ESS, est la relation publique. Les spécialistes des RP ou des e-RP exercent un métier qui les oblige à établir et à entretenir une relation de proximité avec différents publics autour d'un même enjeu.

e. Synergies coopératives du processus RP

*« Identifier les bons interlocuteurs, s'adresser à eux en connaissant leurs motivations et leurs intérêts, accompagner le débat public autour de nouvelles idées [...] tous ces talents sont concentrés dans l'ADN des RP et font de notre métier l'auxiliaire naturel de la RSE.*<sup>229</sup> » L'idée exprimée par Julie Schwarz sur la Responsabilité Sociale des Entreprises peut s'appliquer à l'économie sociale et solidaire.

Le travail de RP a parfaitement fonctionné en amont du projet ESS du département des Hauts-de-Seine lorsqu'il a fallu identifier, convaincre et réunir les différents acteurs constituant la commission. Force est de constater que ce travail de relation publique a été orchestré par Jean Sarkozy, par les cofondateurs de la commission et le responsable du service entreprise et innovation du département. Le pouvoir que représente l'acteur politique, et très certainement un fils du président de la République française en fonction, a joué un rôle favorable sur l'écoute, l'attention et la volonté de coopération au projet d'un certain nombre de parties prenantes. Enfin, Vincent Gazeilles, figure pragmatique et intègre de l'écologie sociale, a été la caution

---

<sup>228</sup> DACHEUX, Eric. *Les problèmes de communication de l'économie solidaire*, ibid.

<sup>229</sup> MICHIELS, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia* [en ligne]. Culture RP, le 18 décembre 2017. <<http://culture-rp.com/2017/12/18/interview-de-julie-schwarz-fondatrice-deconovia/>>. [Consulté le 18 décembre 2017].

nécessaire et suffisante pour garantir la cohérence du projet. Les bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit.

En revanche, en aval du projet, ce ne fut pas le cas. L'expertise d'un « relationniste », d'un professionnel en RP est importante pour conduire une communication, des évènements, des rencontres autour de l'innovation sociale et des projets subventionnés. Être l'instigateur d'une dynamique partenariale entre entrepreneurs sociaux et entreprises classiques, entre les différents services au sein du département pour l'accès aux marchés publics, entre l'innovation territoriale et les médias français. Le Forum, par une mise en lumière des projets et des porteurs de projets, était le point d'orgue de ces rencontres entre publics différents. C'était d'ailleurs, rappelons-le, l'objectif principal des tribunes et des ateliers proposés dans les programmes de chaque Forum, il devait être l'amorce de rencontres potentiellement partenariales.

Gonzague de Borde, le cofondateur des Soeries du Mékong et ancien administrateur du MOUVES revient sur les RP lors de son interview. Ils ont eu, grâce à l'intervention de la chargée de presse du département, des contacts avec le Parisien et une émission sur BFM business comme nous l'avons vu précédemment, mais pour lui, le département avait la puissance de frappe d'aller plus loin. Au moins dans l'organisation régulière de lieux de rencontres, des « *petits-déjeuners, des petits évènements*<sup>230</sup> » où les porteurs de projets auraient pu prendre la parole, et être relayés par le département. Gonzague de Borde l'explique par l'inertie liée à « *l'effet mastodonte (la grosse structure) du département* », et pense que c'était des « *choses à améliorer* » dans le processus communicationnel du département. Nous, nous pensons que le métier de la communication, et à fortiori des experts des RP, a cruellement manqué à la commission ESS des Hauts-de-Seine. Pour revenir à notre hypothèse, une partie prenante du métier au sein de la commission ou au moins une agence spécialisée à ces enjeux en support au service de communication du département, aurait rendu possible une expression plus aboutie de cette « *license to operate* » légitimement gagnée par la commission. Écrire l'histoire de la commission en l'inscrivant dans un rôle abouti propre à la puissance publique, de développeur économique territorial, d'essaimeur d'innovation sociale et de promoteur d'un entrepreneuriat social, viable et scalable<sup>231</sup> (capacité d'évolution). Un storytelling basé sur les rencontres, la conversation et la mise en lien du bien social.

---

<sup>230</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°2 avec Gonzague De Borde, co-fondateur des Soeries du Mékong.

<sup>231</sup> Le terme anglais scalable, usuellement employé, signifie : capacité d'évolution.

Autre levier de communication extrêmement pertinent, car indiscutable, est la mesure d'impact social. Le potentiel de connexions entre parties prenantes autour de l'impact social est riche. Un terrain de jeu propice à l'expression des RP.

## B. *L'impact social, « qui ne se mesure pas n'existe pas<sup>232</sup> »*

La communication est un puissant vecteur de transformation sociale, économique et environnementale. Elle l'est d'autant plus lorsqu'elle s'appuie sur des mesures tangibles d'impact social.

### 1. *Le pilotage d'indicateur démontre l'action*

#### a. Définir ce qui sera à voir

Le terme d'impact social fait écho au débat développé en première partie de ce mémoire entre « *l'approche institutionnelle et une approche de type entrepreneuriat sociale de l'innovation<sup>233</sup>* ». Certains parleront d'utilité sociale, d'autres de valeur sociale ou encore d'externalités, alimentant ainsi la confusion des termes et l'illisibilité du secteur de l'ESS. Or, derrière chaque terme se trouve la même définition<sup>234</sup>. Celle qui explique le mieux le concept de l'impact social est la définition du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire : « *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »*

Encore faut-il qu'un pilotage d'indicateurs soit mis en œuvre pour « *engager une démarche d'évaluation de l'impact de son action, et de celle des lauréats, dans un esprit tant d'amélioration des politiques publiques que de communication auprès du grand public des résultats de cette initiative<sup>235</sup>* ». Ce qui n'a pas été le cas, ni pour la commission, ni pour le département. Pourtant, il y a bel et bien eu un impact social réel et indéniable de l'action de la commission ESS sur le territoire des Hauts-de-Seine. Rappelons que le conseil départemental, via la commission ESS, a

---

<sup>232</sup> Adage de Niels BOHR, théoricien de la physique quantique, prix Nobel en 1922.

<sup>233</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p. 147.

<sup>234</sup> Cf. Annexe 33. Fig. 1 : *Boussole de l'impact social*. Fig. 2 : *Les dimensions de l'impact social selon l'AVISE*.

<sup>235</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE*, ibid., p. 130.

soutenu 68 projets à hauteur de 3 531 189 euros. Il a généré 1 462 emplois directs et indirects. Les clauses sociales représentent désormais plus de 13 % des marchés passés par le conseil départemental, dépassant le seuil de 10 % qui était visé au lancement du projet de la commission, et largement supérieurs aux 2 % des marchés passés par l'État. C'est 657 emplois créés pour les bénéficiaires altiloséquanais du RSA dont 67 %, embauchés dans des entreprises locales du département, ce qui a permis d'économiser plus d'un million d'euros en RSA. Ces quelques indicateurs clés ont été repris en éléments de communication pour les dossiers de presse, et sont encore visibles sur le site web institutionnel du département. Force est de constater que le référentiel de l'auto-évaluation de la commission ESS des Hauts-de-Seine aurait pu être beaucoup plus conséquent au vu des résultats. La communication autour de ces indicateurs également.

D'autant qu'il y avait une marge de manœuvre très intéressante, en l'occurrence sur des sujets d'innovation sociale et de gouvernance territoriale. Il ne s'agit pas ici de déterminer un tableau exhaustif d'indicateurs, mais nous pouvons en énoncer quelques-uns de significatifs et porteurs de communication. L'idée étant de démontrer, outre l'impact direct de la commission sur l'emploi et la réinsertion des publics en situation de précarité, l'impact sur l'innovation sociale par le nombre de projets d'innovation sociale subventionnés (selon l'article 15 de la loi ESS<sup>236</sup>) et mesurer le rayonnement du département par la définition d'un indicateur sur le nombre de projets d'innovation essaimés au-delà du territoire. C'est-à-dire définir une thématique d'indicateurs consacrée à la coopération entreprenante de la commission : le taux de consensus, de satisfaction des acteurs et d'engagement des élus. Déterminer une thématique et des indicateurs de communication dédiés à la commission ESS : une mesure d'impact sur la visibilité des entrepreneurs d'innovation sociale, sur les relations publiques et la collaboration entre parties prenantes, la relation presse et communication digitale de l'action du département en faveur de l'ESS, et enfin, sur le Brand content relatif aux entrepreneurs sociaux et aux acteurs de la commission.

b. Tableau d'indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS

---

<sup>236</sup> Cf. Annexe 34. Extrait 1 : Article 15 de la loi ESS 2014.

Nous proposons en annexe un tableau d'indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS<sup>237</sup>, dont voici un extrait :

Thématiques	Indicateurs	Objectifs fin mandature	Objectifs Année 0	Bilan Réel année 0	Objectifs Année N+ 1	Bilan Réel année N+1	Objectifs Année N+2
<b>Appel à projet</b>							
	Le nombre de projets ESS déposés						
	Le montant total des subventions allouées aux lauréats						
	Le nombre de projets d'innovation sociale (au titre de l'article 15 de la loi ESS)						
<b>Le développement économique du territoire</b>							
	Le nombre de partenariats public/privé/privé non lucratif (joint-venture sociale)						
	○ Le montant des investissements						
	○ Le montant du ROI réalisés						
	○ Le nombre de partenariats Probono						
	○ Le montant d'argent privé mobilisé						
	○ Le nombre de salariés mobilisés						
	○ Le taux de satisfaction des salariés et des associations bénéficiaires						
<b>Le rayonnement du territoire</b>	Le nombre d'innovations sociales essayées hors du territoire						
<b>Interne à la commission (mesure liée à la coopération)</b>							
	Le taux de présence des élus, des parties prenantes						
	Le temps et le taux de participation de la direction aux réunions, événements						
	Le taux de satisfaction des parties prenantes						
	Le taux de désaccords dans les décisions						
	Le taux d'accords unanimes						
<b>Communication</b>							
<b>Évènementielle et RP</b>							
	Le nombre d'événements publics organisés par la commission seule						
	Le nombre de rencontres organisés par la commission						
	Le nombre d'événements ou de rencontres organisés conjointement avec une partie prenante de la commission						
	Le nombre de personne invitées et présentes						
<b>Contenu</b>							
	Le nombre de reportages / témoignages vidéo sur :						
	Les lauréats (portrait) - leur activité						
	Les acteurs de la commission						
	Les services internes du département qui travaillent pour la commission						

Nahik Guezet - Master II CBSA - Communication des organisations et des institutions, et stratégie

c. De l'impact social à la communication d'impact, l'inspiration RSE

La mise en place d'un pilotage d'indicateurs sur l'impact social et d'un plan de communication associé renforce le dialogue et la relation de confiance entre les différents publics. Par la transparence et la cohérence qu'elle induit, la mesure d'impact démontre la pertinence de l'action, et rend des comptes. « *En interne, pour piloter la structure et mobiliser les principales parties prenantes [...] en externe, pour se différencier et démontrer la pertinence et l'impact de*

<sup>237</sup> Cf. Annexe 35. Tableau 1 : Indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS.



son activité, vis-à-vis de ses partenaires et d'un public plus large<sup>238</sup>. » Ce travail d'évaluation comparé ou reporting permet de justifier la « *license to operate* » accordée tacitement par l'écosystème.

Le développement durable est l'idée que les sociétés humaines doivent exister et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins<sup>239</sup>. Concrètement, cela signifie que le développement économique ne peut s'exercer sans respect de l'environnement et sans créer les conditions d'une société juste et harmonieuse. Le développement durable est un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, environnementale et sociale. Même si ce concept est plus récent, le développement durable englobe le champ de l'ESS en sa partie économique et surtout sociale. Il est très intéressant de faire un parallèle entre l'ESS et le développement durable, plus précisément celui appliqué à l'entreprise, la RSE, où les mêmes termes sont utilisés : impact économique et social, reporting, partie prenante. C'est-à-dire des éléments qui permettent la mesure RSE d'une entreprise. La RSE s'inscrit dans un processus où la justification de l'impact humain et environnemental de l'activité de l'entreprise devient un retour sur investissement. La communication est le corollaire de la RSE parce qu'elle est obligatoire pour les entreprises du CAC 40, mais également parce qu'elle témoigne de son existence et de son efficacité. L'Investissement Socialement Responsable (ISR) prend une place très importante dans le financement bancaire accordé aux grands groupes. Ceux-ci doivent donc faire la preuve de la rentabilité économique et sociale des choix stratégiques de la politique RSE engagée, et le communiquer. Contrairement aux grandes entreprises, la réglementation n'oblige pas la mise en œuvre d'une politique de RSE dans les petites et moyennes entreprises. Néanmoins, lorsqu'elles sont fournisseurs, acheteurs ou sous-traitants de grands groupes, elles deviennent des parties prenantes directement impliquées dans la démarche RSE des grands groupes. Ces derniers exigent donc de ces parties prenantes des indicateurs de responsabilité économique, sociale et environnementale. La RSE devient alors un élément commercial et marketing différenciant pour les petites et moyennes entreprises. Elles sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses à définir une stratégie de RSE au sein de leur gouvernance, conscientes de la portée financière et communicationnelle de cette démarche<sup>240</sup>.

---

<sup>238</sup> Amandine BARTHELEMY, Sophie KELLER, Romain SLITINE. *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, 2014, p. 209.

<sup>239</sup> La définition officielle du développement durable a été développée pour la première fois dans le rapport Brundtland en 1987, lors de la première commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.

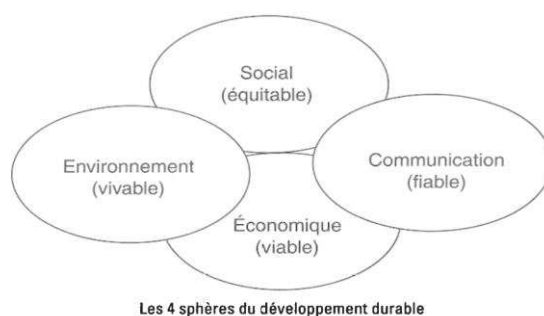
<sup>240</sup> FOURNIER, Clément. Étude : pour de plus en plus de PME, durable rime avec rentable. Les PME et ETI se tournent vers la RSE et le développement durable [en ligne]. E-RSE.net, mis en ligne le 19 décembre 2017. <<https://e-rse.net/rse-pme-rentable-etude-269146/#gs.7ngQl4w>>. [Consulté le 16 Janvier 2018].

La RSE est ainsi devenue depuis plusieurs années un enjeu de valeur matérielle, mais également immatérielle : d'image et de réputation. Soit un véritable enjeu de communication.

(1) La communication fiable, le quatrième pilier pour l'ESS

« Par le développement durable, la communication accroît son rôle d'écoute et de dialogue ; par la communication, le développement durable se crédibilise parce qu'il se renforce de flux d'informations permanentes.<sup>241</sup> » Pour Thierry Libaert, la communication joue un rôle central dans les projets basés sur le modèle de concertation parce qu'elle organise la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Selon lui, le développement durable devrait reposer non plus sur trois piliers mais sur quatre : économique viable, social équitable, environnement viable et communication fiable.

Schéma des quatre sphères du développement durable de Thierry Libaert<sup>242</sup> :



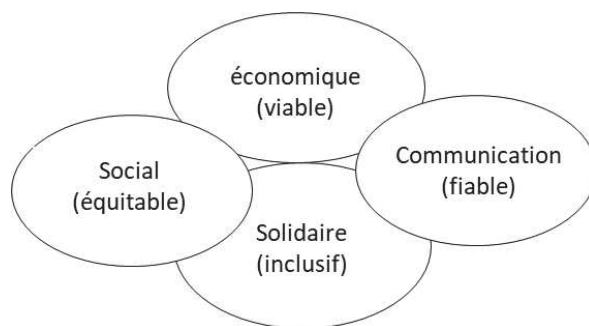
La communication de l'impact social dans le champ de l'ESS pourrait s'inspirer de cette théorie, et devenir une partie de l'ensemble. Un pilier intrinsèque de la théorie et invoqué à chaque strate de l'ESS, qu'elle soit institutionnelle, organisationnelle, ou lors d'un lancement de projet ESS ou d'innovation sociale. Les institutions comme L'AVISE ou le CNRESS dans leurs propositions d'axes thématiques, d'ateliers et d'outils pour le soutien et la mise en pratique d'un projet ou d'une politique ESS, devraient introduire la thématique « communication ». L'idée étant de faire appel aux professionnels de la communication et d'organiser des ateliers

<sup>241</sup> LIBAERT, Thierry. *Communication et développement durable : des relations ambiguës. Communication et langages...*, op. cit.

<sup>242</sup> LIBAERT, Thierry. *Communication et développement durable : des relations ambiguës*, ibid.

spécifiquement dédiés aux métiers de la communication, la mesure d'impact social peut être un formidable prétexte. Cette possibilité permettrait de montrer l'exemple, mais surtout de renforcer la visibilité et l'image de l'ESS dans sa globalité, au-delà de l'entrepreneuriat social.

Les quatre sphères d'action de l'économie sociale et solidaire<sup>243</sup> :



(2) La communication RSE, la forme sans le fond pour l'ESS

« *La communication responsable n'est et ne doit pas être ostentatoire, au risque de tomber dans une logique de Greenwashing ou de Socialwashing* <sup>244</sup> », mais elle doit exister. Sans débattre sur le fond des dérives d'une communication publicitaire de certaines RSE, le champ de l'ESS pourrait s'inspirer, en partie, de la communication d'impact de la RSE.

Il ne s'agit pas de surinformer les parties prenantes avec des documents de référence et des rapports annuels, enrichis d'une communication favorable où le bien est mis en évidence et le moins bien caché. Il ne s'agit pas non plus de la rendre obligatoire, au risque d'en faire un outil consensuel où chacun puise une part de signification et *in fine* que l'« *on est affaire à une vaste illusion de réconciliation entre publics* <sup>245</sup> » : entre les ONG, actionnaires, clients pour la RSE et le privé, le public et le privé non lucratif pour l'ESS. La communication sur l'impact social n'est pas basée sur les mots, les idées, les slogans, mais sur les faits. Là où la communication RSE est

<sup>243</sup> Transposition inédite du schéma des sphères de la RSE de Thierry Libaert que nous proposons ici à l'ESS.

<sup>244</sup> MICHIELS, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia* [en ligne]. Culture RP, le 18 décembre 2017. <<http://culture-rp.com/2017/12/18/interview-de-julie-schwarz-fondatrice-deconovia/>>. [Consulté le 18 décembre 2017].

<sup>245</sup> LIBAERT, Thierry. *Communication et développement durable : des relations ambiguës. Communication et langages* [en ligne], 2006, n°150, p. 127-133, [document généré le 15/10/2015]. <[http://www.persee.fr/doc/colan\\_0336-1500\\_2006\\_num\\_150\\_1\\_5367](http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2006_num_150_1_5367)>. [Consulté le 16/08/2017].

prédictive « *en affichant publiquement ses engagements et son ambition, elle fixe le cap à atteindre et vise à institutionnaliser ce qui n'est qu'une promesse, elle ne vise pas à refléter la réalité mais à la faire devenir*<sup>246</sup> », la communication ESS est a posteriori. Une communication à visage humain, « *portraitiste*<sup>247</sup> », basée sur l'exemple original et les faits. L'impact social d'un projet de l'économie sociale et solidaire doit se raconter, et de préférence en un storytelling accessible, proche, unique, et mesuré par les indicateurs de brand content proposés en annexe 35 (*tableau d'indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS*). « *Il faut parler des vraies histoires des gens, une communication positive et engageante, basée sur l'exemple. Les histoires des gens qui parlent aux gens, et créent de l'empathie. Ils se projettent plus facilement, cela pourrait être leur histoire. C'est un vecteur de communication impactante*<sup>248</sup> ». Dans le cadre de l'ESS, il s'agit surtout de démontrer que l'économie sociale et solidaire est un projet d'entreprise viable, crédible et qu'il rend possible très concrètement une économie basée sur l'homme pour l'humain.

L'échelle du territoire permet cette communication de proximité. L'acteur politique dispose d'une réelle « force de frappe ». Il décide les politiques sectorielles, les marchés publics, les décrets, les ressources, et pilote des projets polymorphes. « *En matière d'innovation sociale, la puissance publique peut être un essaimeur ultime, relais des différents niveaux de plus petite échelle [...] il a la main sur les moyens à niveau "macro" pour porter le changement d'échelle* », mais l'innovation sociale induit le phénomène d'acculturation, et le fait acculturatif oblige à la communication. L'innovation conceptuelle, technique ou sociale, disruptive ou qui modifie seulement les codes, s'accompagne d'une politique d'information, de communication et de pédagogie.

La commission ESS des Hauts-de-Seine, en démontrant son impact social, rendait visible l'importance de sa mission. Mieux, en permettant aux communicants et aux professionnels des relations publiques d'entretenir un lien communicationnel de qualité avec les parties prenantes, aurait consolidé son existence. Dans l'esprit du *To big to fail* expliqué précédemment<sup>249</sup>, la commission aurait pu devenir un projet territorial autonome appartenant équitablement à chacune des forces impliquées, et pas seulement à l'acteur politique. Cet enjeu vital, pour devenir une entité à part entière, pérenne, n'a ainsi pas été pensé. « ... *Le chemin de l'économie*

---

<sup>246</sup> LIBAERT, Thierry. *Communication et développement durable : des relations ambiguës. Communication et langages*, ibid.

<sup>247</sup> Concept artistique que nous détournons et que nous appliquons ici à la communication.

<sup>248</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°9 avec Jérôme Mérel, Directeur RSE du Groupe Nexans et de la Fondation Nexans – Diplômé d'HEC, Mastère spécialisé - Management du développement durable et Entrepreneurat social (Chaire : Social Business).

<sup>249</sup> Page 32 de ce mémoire.

*solidaire se fait en marchant. Du coup il est très difficile pour les acteurs de prendre du recul et de donner une vision claire de ce qu'ils sont en train de faire et encore plus difficile de communiquer sur les finalités du processus engagé<sup>250</sup> », d'où la nécessaire perspective professionnelle et méthodique des métiers de la communication.*

### **C. Le politique et le législatif, d'adjuvants à opposants**

#### **1. Confusion ou vraie opposition législative ?**

La loi ESS a-t-elle eu une seule année de parfaite cohérence dans la gestion des politiques territoriales en faveur de l'ESS ? En août 2015, la loi NOTRe, loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République<sup>251</sup>, est venue télescoper la loi ESS.

##### **a. Invoquer le droit à l'expérimentation**

*« Où mettre l'innovation sociale ? Le risque serait de confier à la région cette innovation sociale et entrepreneuriale, et de laisser l'action sociale classique et budgétivore au département<sup>252</sup>. »*

Le soutien à l'économie sociale et solidaire est une approche globale, transversale, multisectorielle. Comme nous l'avons développé en deuxième partie, le département est la bonne échelle, particulièrement en Île-de-France, pour mettre en œuvre une politique de soutien à l'ESS. Or, en application de la nouvelle loi NOTRe, les départements ne sont plus compétents en matière d'interventions économiques de droit commun. La région récupère l'économie, l'innovation, et le département le social. Aussi, pour répondre aux points de blocage que posent ces nouvelles répartitions de compétences entre département et région, la CNCRES et le RTES ont organisé une vaste étude, suivie d'une journée de travail impliquant une quarantaine de conseils départementaux et d'acteurs de l'ESS et hors ESS<sup>253</sup>. Tous semblent s'accorder sur un point : le conseil départemental est la collectivité de la solidarité et doit rester l'« *acteur public central du développement d'un écosystème responsable tant au plan social et environnemental qu'au plan économique*<sup>254</sup> ». Cette journée de réflexion devait donc permettre

---

<sup>250</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Eric DACHEUX. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 179.

<sup>251</sup> LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (1)* [en ligne]. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>>. [Consulté le 09 Juillet 2017].

<sup>252</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p 89.

<sup>253</sup> CNCRES, RTES. *ESS & Départements* [en ligne]. Paris : L'AVISE, décembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/ess-departements>>. [Consulté le 8 août 2017].

<sup>254</sup> CNCRES, RTES. *ESS & Départements* [en ligne]. Ibid.

de dégager des pistes de solutions et de s'inspirer des exemples d'organisation territoriale ESS efficaces et pérennes.

La loi NOTRe définit l'importance du rôle structurant des régions dans le soutien à l'ESS, mais n'interdit pas les subventions directes aux têtes de réseaux de l'ESS. La loi ESS, quant à elle, permet aux régions d'associer sous forme contractuelle d'autres niveaux de collectivités à leurs travaux pour l'ESS, mais revendique l'esprit des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE)<sup>255</sup>. Cette lecture ouverte de ces deux lois a permis de dégager un axe d'expérimentation qui minimiserait les risques juridiques. L'aide financière directe aux entreprises économiques sociales et solidaires, comme c'est le cas pour un appel à projets, n'étant plus permise pour les départements, l'idée est donc de transférer cette liberté à la compétence départementale définie sous le terme « Solidarité territoriale ». C'est-à-dire que les financements de soutien direct aux entreprises liées à l'insertion économique et sociale et à l'innovation sociale pourront se faire via le pôle solidarité territoriale des départements. Comme le souligne Michel Abhervé, présent à cette journée de travail, *« les objets en lien direct avec les compétences des départements ne devront pas poser de problèmes. Les autres pourront évoquer la solidarité territoriale. La marge de manœuvre demeure faible, mais les alliances et l'habillage auront un rôle important à jouer<sup>256</sup>. »*

## 2. L'acteur politique adjuvant au politique politicien opposant

### a. Politique territoriale favorable ou l'illustration au service de la communication

La confusion induite par ces deux lois et les risques d'ordre juridiques inhibent certains élus départementaux dans leur volonté de poursuivre des politiques de soutien à l'ESS. D'autres s'affranchissent de ces contraintes et affichent leur ambition de rester moteurs sur ces sujets. D'ailleurs, certains conseils départementaux, de droite comme de gauche, sont particulièrement inspirants : l'Ille-et-Vilaine, la Guadeloupe, la Seine-Saint-Denis ou les Hauts-de-France<sup>257</sup>. Ce dernier, en créant un conseil départemental de l'économie sociale et solidaire réunissant 200 membres, est passé du soutien à la pratique de l'ESS<sup>258</sup>. Particulièrement volontaire et ambitieux en matière d'innovation territoriale, de gouvernance et d'outils en faveur de l'ESS, il peut

---

<sup>255</sup> Lelabo-ess.org. *Pôles territoriaux de coopération économique* [en ligne]. <<http://www.lelabo-ess.org/-poles-territoriaux-de-cooperation-economique-36-.html>>. [Consultation 10 juillet 2017].

<sup>256</sup> CNCRES, RTES. *ESS & Départements...*, op. cit.

<sup>257</sup> CNCRES, RTES. *ESS & Départements...*, op. cit.

<sup>258</sup> Cf. Annexe 36. Fig. 1 : *Modèle d'innovation territoriale, l'ESS du soutien à la pratique*. Fig. 2 et Fig. 3 : *Outils d'innovation territoriale, l'ESS du soutien à la pratique*.

parfaitement illustrer l'idée d'une communication « portraitiste » diffusée par les institutions nationales. C'est également, dans une plus large mesure, la réhabilitation illustrée de la parole politique dans son ambition d'œuvrer pour l'intérêt général.

Enfin, quelques élus profitent de la nouvelle organisation territoriale pour mettre un terme définitif au travail départemental engagé pour l'ESS. Ainsi, la loi NOTRe a été le prétexte officiel pour Patrick Devedjan de mettre fin à la commission ESS des Hauts-de-Seine.

b. Fin d'une innovation territoriale : la commission ESS des Hauts-de-Seine

Lors de l'assemblée générale du 24 janvier 2014, l'ensemble des conseillers généraux validait à l'unanimité la poursuite de la commission. En effet, le bilan positif en termes d'impact social, économique, et la rigueur budgétaire dont a fait preuve la commission durant ces trois premières années ont permis sa reconduction pour les trois suivantes avec une poursuite de mission selon les mêmes modalités techniques et financières.

Le deuxième tour électoral du 29 mars 2015 scelle les nouvelles élections départementales. Vincent Gazeilles ne s'est pas représenté, Jean Sarkozy non plus, privilégiant un mandat régional prévu pour la fin de l'année. Les élus historiques, parties prenantes de la commission ESS, ont été pour la plupart remplacés. Marie-Pierre Limoge, première adjointe au maire de Courbevoie a été choisie pour succéder à Jean Sarkozy à la présidence de la commission.

Déjà fragilisée par le départ de ses deux fondateurs, la commission ESS n'a pas résisté à la loi NOTRe. La commission a tenu sa dernière audition le 13 février 2015. Lors de cette journée, des projets d'innovation sociale ont été sélectionnés, dont la *start-up Solimoov* et le magazine *Debout*. Les lauréats ont été informés non seulement de leur réussite, mais également du montant de la subvention accordée. Les entrepreneurs sociaux attendaient donc la validation définitive de l'assemblée générale suivante, qui devait être une formalité comme à l'accoutumée.

Seulement, Patrick Devedjian, réélu à la présidence du conseil général des Hauts-de-Seine, a pris l'initiative de stopper le processus de vote des projets lauréats, et a suspendu la commission ESS. Les projets lauréats de cette dernière audition n'ont ainsi jamais été financés. Officiellement, il s'agissait de profonds désaccords dans la répartition des nouvelles compétences induite par la loi NOTRe avec la région, qu'elle soit celle de Jean-Paul Huchon majoritairement PS, ou composée de la nouvelle majorité UMP présidée par Valérie Pécresse.

Cependant, Vincent Gazeilles nous fit part, lors de son interview, de son principal regret : « *Que Devedjian n'ait pas accroché, qu'il se soit totalement désintéressé. C'était pour lui une sorte de joujou qu'il aurait donné à Jean Sarkozy. Il n'était absolument pas concerné par ce sujet-là [...]* D'ailleurs la preuve en est, c'est qu'au moment où les principaux initiateurs sont partis (mandats électifs non reconduits), la commission s'est arrêtée nette<sup>259</sup> ».

La commission ESS des Hauts-de-Seine, innovation territoriale où l'économie sociale et solidaire s'est pratiquée avec réussite, n'a donc pas été reconduite. L'impact des guerres politiciennes inter-partis ou internes à un même mouvement a été fort probablement l'une des raisons de son arrêt ; l'incarnation politique du projet, une autre. On peut ajouter une mauvaise concertation sur les sujets de l'ESS entre le législateur de la loi NOTRe et celui de la loi ESS. Une mésentente due à un déficit d'information et de communication sur les enjeux de l'économie sociale et solidaire dont un des plus essentiels, celui de l'ancrage territorial local. Cet environnement proche, que l'on voit, entend, comprend, à qui l'on répond, et où les liens se tissent et se nourrissent d'individualités citoyennes pour le bien commun. La réussite et la pérennité d'un projet d'innovation territoriale ou sociale se mesurent, se comprennent, se racontent, se donnent à voir à tous pour l'appropriation de chacun.

---

<sup>259</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°10 avec Vincent Gazeilles, Conseiller général des Hauts-de-Seine, unique élu EELV (deux mandats), co-initiateur et co-fondateur de la commission ESS.



## Conclusion

Le besoin d'identification aux héros ne change pas. L'image et les valeurs qui les représentent demeurent. Cependant, aujourd'hui, le lieu des combats a changé d'échelle, voire de nature. L'espace public devient le terrain de jeu où la possibilité de devenir un héros, ou du moins médiatisé comme tel, semble être à la portée de tous. L'enjeu est d'oser. Oser changer de paradigme et faire autrement. Prendre l'innovation sociale pour arme et livrer bataille dans le champ économique et social, pour le bien commun, l'intérêt général. Ces héros d'un genre nouveau ont bien souvent des formations universitaires, des diplômes de grandes écoles. Ils auraient donc toute légitimité pour mener leur entreprise sur le terrain de l'économie classique et capitaliste favorisée par une politique mondiale libérale. C'est en cela que leur choix est notable : le fait de pouvoir faire autrement et beaucoup plus facilement. Or, ils mettent en action leur liberté et leur responsabilité de citoyen, inventent de nouvelles règles, contournent ou transforment l'existant et ils créent, intègres et déterminés, le monde de demain. Le « sens », plus que l'idéologie, qui les porte depuis l'origine de leur combat, s'inscrit sur du long terme, façonne leur réputation et démontre qu'ils font ce qu'ils sont. « *Il ne s'agit pas de seulement dire, mais de montrer et d'incarner une légende qui est faite de volonté, de vision et de valeurs*<sup>260</sup> », et dans cet exercice de mise en scène de soi à l'heure des réseaux sociaux, force est de constater que cela fonctionne. Christian de Boisredon, Adèle Galley, Matthieu Dardaillon, incarnent la pensée de Gandhi « *soyez le changement que vous voulez voir dans le monde* », et c'est en cela qu'ils deviennent des hommes inspirants, des héros d'aujourd'hui et de demain à qui l'on veut ressembler. Il ne s'agit pas ici de révolution spectaculaire propre aux changements majeurs des règles d'une société, mais d'une lame de fond, d'un mouvement pour un nouveau futur économique et qui ne s'arrêtera plus. « *L'entrepreneuriat social n'est pas une mode*<sup>261</sup> », pense Hugues Sibille, de même Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard qui nous l'expliquent dans leur ouvrage *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)*<sup>262</sup>. Non seulement les modèles économiques libéraux basés sur une économie de surconsommation et de gaspillage se confrontent désormais à la finitude de nos ressources naturelles, mais également à la jeune génération, les Millennials, et encore plus à la génération Z qui demandent du sens à leur vie. Toutes les enquêtes récentes convergent : un jeune sur deux

---

<sup>260</sup> Nicole D'Almeida. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p 206.

<sup>261</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p 14.

<sup>262</sup> Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard : *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera sociale (ou ne sera pas)*. Paris. Rue de l'échiquier, 2012, 317 p.

désire entreprendre dans l'économie sociale et solidaire. Cela nous montre comment la nouvelle génération envisage l'entreprise de demain, c'est-à-dire : innovante, solidaire, transparente et rentable. Plus qu'un projet d'intention politico-social, c'est avant tout un mode d'entreprendre qui a du sens et qui nourrit des récits personnels particulièrement inspirants. Le modèle de la philanthropie anglo-saxonne et du Social Business s'impose dans le champ de l'ESS. Portées par ces nouveaux entrepreneurs sociaux de plus en plus influents, mises en scène par des événements à l'envergure inédite et soutenues par des communautés impliquées, les entreprises sociales façonnent l'identité de l'ESS et gagnent en audience. Le plafond de verre est en train de céder. La jeune génération voit en l'entrepreneuriat social, plus lisible et mieux décrypté, un nouvel outil économique créateur de liens et de solidarité ; un mode d'entreprendre proche de leurs codes nourris d'innovation, de digital et d'anglicisme. Tout récemment<sup>263</sup>, le Haut-commissaire de l'ESS Christophe Itier a lancé le premier Accélérateur National d'Innovation Sociale et de l'Initiative, identifié par un terme anglais assumé : désormais, la « nouvelle ESS<sup>264</sup> » française est *French Impact*.

« *A l'heure où la politique ne fait plus rêver et où les grandes idéologies se sont effondrées l'entrepreneuriat social peut être considéré comme une voie pour agir concrètement sur le monde qui nous entoure : il est une autre traduction possible de la politique en actions*<sup>265</sup>. », les entrepreneurs sociaux seraient-ils les nouveaux visages politiques de la Cité<sup>266</sup> ? Force est de constater que les actions de ces nouveaux entrepreneurs sociaux inspirent et enrichissent celles de l'État. *Ces acteurs du changement* renouvellent l'identité citoyenne en lui conférant un rôle politique majeur dans les nouvelles pratiques économiques. Dans ce projet, il s'agit de nouer de nouvelles solidarités, en réponse à un besoin social identifié et localisé : la notion de solidarité par la création d'un lien et d'une communauté locale et digitale en plus du bien, au sens « *l'économie solidaire cherche à subordonner le bien au lien, à retisser, par la pratique économique des liens sociaux*.<sup>267</sup> » Un lien entrepreneurial partenarial propice à l'interrelation et à la communication. L'autonomisation du citoyen ainsi mise en action s'exempte du

---

<sup>263</sup> Nicolas Hulot et Christophe ITIER ont lancé le 18 janvier 2018, l'accélérateur national de l'innovation sociale et l'initiative French Impact, en présence Julien DENORMANDIE, secrétaire d'Etat auprès du ministre de la Cohésion des territoires.

<sup>264</sup> Bardeau, Frédéric. *La nouvelle ESS est French Impact, et vous ?* [en ligne] . Lesechos.fr/start&co, le 06/02/2018. <<https://startco.lesechos.fr/posts/la-nouvelle-ess-est-french-impact-et-vous/>>. [Consulté le 6 février 2018].

<sup>265</sup> Amandine BARTHELEMY, Romain SLITINE. *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. Paris : Vuibert, 2011, p. 32.

<sup>266</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain...*, op. cit., p 58.

<sup>267</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie*/sous la direction d'Éric DACHEUX. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 169.

politique<sup>268</sup> et redistribue les cartes du jeu démocratique en obligeant le politique à devenir acteur et à reconsidérer son propre rôle dans la sphère publique, et principalement à l'échelle locale. « *L'entreprise doit se considérer comme une partie prenante de son écosystème pas forcément le centre*<sup>269</sup> ». Il en est de même pour l'acteur politique territorial. Il devient partie prenante égale aux autres acteurs de la société civile avec une obligation de moyens, de résultats et de démonstration. Démonstration de son impact social, du sens et de la transparence de ses actions pour l'intérêt commun. La notion d'intérêt général reprend ainsi sa juste place dans l'expression des politiques publiques locales. Cependant, il est vital que l'acteur politique intègre le métier des relations publiques et de la communication nécessaires à l'élaboration et à la visibilité de ses actions. Véritable enjeu pour l'ESS, la mesure d'impact social doit exposer avec clarté la méthode employée et ses biais, préalable requis pour obtenir des résultats fiables et communicables auprès du grand public. Cette évaluation se construit librement et collectivement par interaction et dialogue avec les parties prenantes, ce qui doit nécessairement passer par de nouvelles formes de gouvernance politique innovante où la coopération entre parties prenantes et la participation citoyenne en seront l'essence : « *Participer c'est être tout à la fois informé, formé, écouté, et entendu, c'est également pouvoir échanger, confronter des points de vue, être acteur dans des situations de cogestion et de codécision*<sup>270</sup> ». De ce fait, l'implication de chacun favorise l'audience et l'adhésion au projet social d'un public diversifié et plus important, garantissant au projet plus d'autonomie et de pérennité.

Dans cet exercice de relations publiques abouti, le département des Hauts-de-Seine a créé une commission multipartite et un appel à projets rigoureux dédiés à l'économie sociale et solidaire. La représentation hautement qualifiée de cette Commission, la place donnée à la coopération et au débat démocratique a rendu possible l'expression de nouvelles pratiques socio-économiques et politiques. Confortée, par le cadre législatif et l'agrément ESS, la Commission ESS s'est autorisée à soutenir des entreprises sociales dont l'innovation sociale ou le secteur d'activité était jusqu'alors inédit à l'ESS. La Commission s'est employée à remplir consciencieusement les cases normatives de l'ESS. Son action a nourri sa réputation, ses messages, son image, mais également a contribué au changement d'image et d'audience de l'ESS dans les Hauts-de-Seine et au-delà. Une image iconoclaste, positive et attractive, connotée

---

<sup>268</sup> (Politique dans le sens représentation du pouvoir explicite de la société).

<sup>269</sup> Stéphane BILLIET, Cours *Relations Publiques*. CELSA, Master II Professionnel, Communication des Organisations et des Institutions et Stratégie.

<sup>270</sup> *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Eric DACHEUX. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 74.

de *Social Business*, conforme aux codes identitaires de l'entrepreneuriat social d'aujourd'hui. De ce fait, la Commission a favorisé la normalisation de l'entrepreneuriat social.

« Normaliser » l'économie sociale et solidaire, car il s'agit aussi de cela. Depuis de nombreuses années, les choix des gouvernements successifs tendent vers la baisse drastique des subventions publiques aux organisations historiques de l'économie sociale et solidaire, laissant de fait un espace d'expression important à ce nouveau mode d'entrepreneuriat social plus individualisé et issu de la sphère privée. Même gagées par loi ESS, nous pouvons nous interroger sur le modèle économique des sociétés commerciales de l'ESS, dont la rentabilité est basée sur la solidarité : n'ont-elles pas intérêt à ce que leurs publics bénéficiaires qui constituent aussi leur clientèle ne soient pas toujours en demande, ou ne soient pas toujours plus nombreux ? Serions-nous alors en train d'entretenir un cercle vicieux ? N'est-il pas fort probable que plus le citoyen, la sphère privée, interviendront individuellement sur des secteurs historiquement en charge des instances publiques, plus celles-ci se désengageront ?

Nous pouvons déplorer cette situation à l'infini et replacer l'idéologie et le choix politique de notre société au cœur du débat, mais pendant ce temps les inégalités explosent et la marginalisation des publics fragiles s'amplifie. Ou bien, nous pouvons œuvrer pour faire autrement, pour que cet autrement devienne non seulement une réponse immédiate pragmatique de sens et une possibilité bien réelle d'agir à long terme sur la cause. La normalisation de l'entrepreneuriat social et solidaire est un pan de la solution : « *Faire de l'entreprise sociale une entreprise normale mais en beaucoup mieux* <sup>271</sup> ». Perfusion de nouvelles méthodes et moyens de faire de l'économie où l'utilité sociale, environnementale est au moins égale à celle de la rentabilité, et empiéter sur le modèle de l'économie classique. La normalisation de l'entrepreneuriat social est un vecteur d'inclusivité et de réduction des inégalités, bénéfiques intrinsèques à l'économie sociale et solidaire. Alors certes, l'identité et l'image historique de l'ESS s'en trouvent modifiées, mais l'important réside dans sa nouvelle visibilité et attractivité auprès d'un public de plus en plus important, et qui de fait, renforce le processus de sa normalisation.

---

<sup>271</sup> Cf. Annexe des entretiens. Entretien n°9 avec Jérôme Mérel, Directeur RSE du Groupe Nexans et de la Fondation Nexans – Diplômé d'HEC, Mastère spécialisé - Management du développement durable et Entrepreneuriat social (Chaire : Social Business).

Alors, la normalisation de l'économie sociale et solitaire, quel que soit le statut ou la forme juridique ? Alors, les statuts substitués par des indicateurs d'impact social, car seuls les actions, les preuves et les résultats comptent ?

Aujourd'hui, les débats sur l'introduction d'un objet social élargi de l'entreprise en vue du projet de loi PACTE notamment, sont au cœur de l'actualité. L'objet social des entreprises défini en 1804 sous Napoléon, où seuls les bénéficiaires financiers comptent, est remis en question. L'idée est de « *faire évoluer l'objet social des entreprises, qui ne peut plus être le simple profit, sans considération aucune pour les hommes et les femmes qui y travaillent, sans regard sur les dégâts environnementaux*<sup>272</sup> » comme l'exprime Nicolas Hulot, mais aussi de permettre aux sociétés qui veulent jouer « *un rôle plus important dans la société, participer à la transformation environnementale, à l'égalité entre les femmes et les hommes*<sup>273</sup> » de devenir une Société à Objet Social Étendu (SOSE). Cette évolution (ou révolution ?) s'inscrit dans un mouvement international global. Des statuts d'entreprises innovants existent déjà dans d'autres pays, comme la *Benefit Corporation*<sup>274</sup> (label B-corp), ou la *Low-profitlimited Liability Company*<sup>275</sup> (L3C). De grandes entreprises américaines comme *Patagonia*, *Ben&Jerry's* et *Etsy.com* sont labélisées<sup>276</sup>. En France, 27 entreprises françaises le sont, dont *Natures et Découvertes*, et une centaine d'autres entreprises sont en cours, parmi elles le grand Groupe *Danone*. Il est très intéressant d'observer les entreprises sociales et solidaires se mêler aux plus grosses entreprises. En effet, plusieurs entreprises de l'ESS comme *La Ruche qui dit oui* ou *Birdeo* sont en démarche de labélisation. En matière de RSE, la Commission Européenne a demandé aux pays membres de transposer pour l'exercice 2017 la nouvelle réglementation européenne en matière RSE<sup>277</sup>. Cette nouvelle loi étend les obligations de *reporting* d'impacts aux PME de type SARL ou SAS non cotées en bourse. Elles-mêmes déjà très favorables à la mise en œuvre de politiques volontaires en matière de RSE.

---

<sup>272</sup>U.N. GLOBAL COMPACT. *Objet social élargi : Le rendez-vous entreprise de ce début d'année*. Publié le 11 Janv. 2018. <<https://www.globalcompact-france.org/actualites/objet-social-de-l-entreprise-le-rendez-vous-entreprise-de-ce-debut-d-annee-2018-100>>. [Consulté le 11 Janv. 2018].

<sup>273</sup>U.N. GLOBAL COMPACT. *Objet social élargi ...*, *ibid.* Propos de Bruno LEMAIRE, Ministre de l'économie.

<sup>274</sup>COLLA, Sofia. *B-Corp, le super label pour repérer les marques les plus respectueuses du bien commun* [en ligne]. WE DEMAIN, le 23 Mars 2017. <[https://www.wedemain.fr/B-Corp-le-super-label-pour-reperer-les-marques-les-plus-respectueuses-du-bien-commun\\_a2595.html](https://www.wedemain.fr/B-Corp-le-super-label-pour-reperer-les-marques-les-plus-respectueuses-du-bien-commun_a2595.html)>. [Consulté février 2018].

<sup>275</sup>FIELD, Anne. *Another Reason To Become An L3C* [en ligne]. Forbes, 22 août 2014. <<https://www.forbes.com/sites/annefield/2014/08/22/another-reason-to-become-an-l3c/#2019e5f2785a>>. [Consulté février 2018].

<sup>276</sup>YOUPHIL, le média de toutes les solidarités. *B Corps : Ces entreprises qui vous veulent du bien* [en ligne]. Mise en ligne le 27/01/2015. <<http://www.youphil.com/fr/article/07848-b-corps-label-entreprises-unilever?vpcli=ano>>. [Consulté Février 2018].

<sup>277</sup>CLOZEL, Jeanne. *RSE : ce que la loi impose aux entreprises* [en ligne]. Lefigaro.fr, le 21 juin 2017. <<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/06/21/09007-20170621ARTFIG00064-rse-ce-que-la-loi-impose-aux-entreprises.php>>. [Consulté février 2018].

L'engouement généralisé pour les nouvelles formes entrepreneuriales responsables, sociales et solidaires se voit, se fait entendre, s'inspire mutuellement et s'installe dans le paysage économique, et ce, à toutes les échelles, locales et internationales. Dans cette évolution des pratiques et des mentalités préfigurative d'une transformation économique de notre mode d'entreprendre, l'ESS a une précieuse longueur d'avance. Non seulement ses valeurs et ses principes irriguent son fonctionnement ; ses pratiques et ses actions nourrissent son impact social, mais aussi son statut juridique l'oblige indiscutablement. De ce fait, l'économie sociale et solidaire, dont l'entrepreneuriat privé statué par la loi ESS, s'impose en légitimité. Hugues Sibille a grandement raison quand il nous dit : « *Au fond ce qui compte de plus en plus, ce sont les résultats et la fidélité au projet social autant que le statut*<sup>278</sup> », mais dans le contexte de débat qui se joue aujourd'hui autour de l'objet social, le statut gagne en substance et inscrit l'entreprise en lisibilité. Tout l'enjeu pour le champ de l'ESS dans son entièreté est donc de consolider sa nouvelle audience et son pouvoir d'attraction. Poursuivre sa mise en marque et se positionner en *leader* de cette transformation. Pour ce faire, la marque ESS devra intégrer systématiquement le métier de la communication dans son fonctionnement, et oeuvrer pour une communication aspirationnelle forte « *la logique du label est celle de l'expertise, de la stabilisation des règles et de la concertation, la logique de la marque est celle du désir, de l'imaginaire et de l'identification. Le premier annonce la société, le second l'individu*<sup>279</sup>. ». Enfin l'ESS devra s'inspirer du meilleur de l'entrepreneuriat classique en matière de communication et transposer à l'ESS le concept des quatre piliers RSE théorisé par Thierry Libaert. En l'occurrence, ce quatrième pilier qui nous est cher : celui de la communication fiable, car il donne à voir toute la valeur ajoutée des trois autres : l'économique viable, le social équitable et l'environnement vivable<sup>280</sup>, promesse d'une évolution positive de nos sociétés. Nul doute que les nouveaux entrepreneurs sociaux de l'ESS vont y contribuer largement.

---

<sup>278</sup> Hugues SIBILLE. *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. Paris : Rue de l'échiquier, 2016, p. 65.

<sup>279</sup> Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007, p 166.

<sup>280</sup> Cf concept développé en page 73 de ce mémoire.

## *Bibliographie*

### ESS

- BARTHELEMY (Amandine), SLITINE (Romain). – *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. – Paris : Vuibert, 2011. – 223 p.
- BORNSTEIN (David). – *Comment changer le monde : les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*. – Paris : La Découverte, 2005. - 300 p.
- BARTHELEMY (Amandine), KELLER (Sophie), SLITINE (Romain). – *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. – Paris : Rue de l'échiquier, 2014. – 263 p.
- LAVILLE (Jean-Louis). – *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*. – Paris : Seuil, 2016. - 461 p.
- *L'innovation sociale* / sous la direction de Jean-Louis Laville, Juan-Luis Klein, Frank Moulaert. – Toulouse : Erès, 2014. – 246 p.
- SIBILLE (Hugues). – *Innovation sociale, LA GRANDE PROMESSE : Inventer les mondes de demain*. – Paris : Rue de l'échiquier, 2016. – 157 p.

### Communication

- *Communiquer l'utopie : Économie solidaire et démocratie* / sous la direction d'Eric Dacheux. – Paris : L'Harmattan, 2007. – 248 p.
- MICHEL (Géraldine). – *Au cœur de la marque : les clefs du management des marques*. – 2<sup>e</sup> éd. – Paris : Dunod, 2009. – 266 p.
- *Communication* / sous la direction d'Olivier AïM et Stéphane BILLIET. – Paris : Dunod, 2015. – 286 p.
- BILLIET (Stéphane). – *Les relations publiques : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. – Paris : Dunod, 2009. – 240 p.
- D'Almeida (Nicole). – *La société du jugement : Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. – Paris : Armand Colin, 2007. – 253 p.
- Wolton (Dominique). - *Informer n'est pas communiquer*. - Paris : CNRS Éditions, collection Débats, 2009. - 147 p.

### Politique

- Vercamer (Francis). - *L'Économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*. - Rapport parlementaire sur l'Économie Sociale et Solidaire. – Paris : Assemblée Nationale, 2010. - 176 p.

## Articles

- Guillaud, Hubert. *Pourquoi n'avons-nous pas un cerveau vert ?* [en ligne]. Le Monde Technologies, le 20 mai 2009. <[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/05/20/pourquoi-n-avons-nous-pas-le-cerveau-vert\\_1195925\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2009/05/20/pourquoi-n-avons-nous-pas-le-cerveau-vert_1195925_651865.html)>. [Consulté Octobre 2009].
  - Elke U. Weber. *Experience-Based and Description-Based Perceptions of Long-Term Risk: Why Global Warming does not Scare us (Yet)* [en ligne]. Climatic Change, juillet 2006, Volume 77, p. 103–120. <<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10584-006-9060-3>>. [Consulté Octobre 2009].
  - Dacheux, Eric. *Economie sociale et communication : deux champs de recherches qui peuvent s'enrichir l'un l'autre*. Les Éditions L'Harmattan [en ligne]: Paris, 2011. <<http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=auteurs&obj=artiste&no=2713>>. [Consulté le 19 avril 2017].
  - Libaert, Thierry. *Communication et développement durable : des relations ambiguës*. Communication et langages [en ligne], 2006, n°150, p. 127-133, [document généré le 15 octobre 2015]. <[http://www.persee.fr/doc/colan\\_0336-1500\\_2006\\_num\\_150\\_1\\_5367](http://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_2006_num_150_1_5367)>. [Consulté le 16 août 2017].
  - Habermas, Jurgen. "*L'espace public*", 30 ans après Jürgen Habermas. Quaderni, [en ligne], automne 1992, N°18, p. 161- 191. <[http://www.persee.fr/doc/quad\\_0987-1381\\_1992\\_num\\_18\\_1\\_977](http://www.persee.fr/doc/quad_0987-1381_1992_num_18_1_977)>. [Consulté le 16 août 2017].
  - Hache, Annaïg. "*Le marketing social et solidaire, Antoine Pillet*" [en ligne]. Association RECMA, Revue internationale de l'économie sociale, 2007, p. 97–98. <<https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2007-n304-recma01090/1021534ar.pdf>>. [Consulté le 16 août 2017].
  - BOREL, Simon. *Le panoptisme horizontal ou le panoptique inversé* [En ligne]. Tic&société Vol. 10, N° 1, le 15 octobre 2016. <<http://ticetsociete.revues.org/2029>>. [Consulté le 16 septembre 2017].
- \*\*\*
- Cyran, Olivier. *Les cireurs de souliers de Jean Sarkozy* [En ligne]. Mise en ligne le 18 avril 2014. <<http://bakchich.herokuapp.com/france/2014/04/18/les-cireurs-de-souliers-de-jean-sarkozy-63272>>. [Consulté le 16 juillet 2017].



- Hély, Mattieu. *Philippe Frémeaux, La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* [En ligne]. Les comptes rendus, le 09 septembre 2011. <<http://journals.openedition.org/lectures/6276>>. [Consulté le 16 juillet 2017].
- Brygo, Julien et Cyran, Olivier. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers* [en ligne]. Paris, Éditions La Découverte, 2016. <[http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Boulots\\_de\\_merde\\_-\\_9782707185457.html](http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Boulots_de_merde_-_9782707185457.html)>. [Consulté le 17 Juillet 2017].
- Martinache, Igor. <<https://www.alternatives-economiques.fr/boulots-de-merde/00012010>>. [Consulté le 17 Juillet 2017].
- Anciberro, Jérôme. *Qu'est-ce qu'un "sale boulot" ?* Journal La Vie.fr, publié le 05 octobre 2016. <[http://www.lavie.fr/debats/idees/qu-est-ce-qu-un-sale-boulot-05-10-2016-6678\\_679.php](http://www.lavie.fr/debats/idees/qu-est-ce-qu-un-sale-boulot-05-10-2016-6678_679.php)>. [Consulté le 17 Juillet 2017].
- Rodier, Anne. *Léa, Yasmine, Michel, Alain : les « héros anonymes » de l'entreprise*. Journal Le Monde.fr, publié le 12 décembre 2016. <[http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/12/12/lea-yasmine-michel-alain-les-heros-anonymes\\_5047317\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/12/12/lea-yasmine-michel-alain-les-heros-anonymes_5047317_1698637.html)>. [Consulté le 17 Juillet 2017].
- Richez-Battesti, Nadine. *De l'entreprise sociale à l'économie plurielle : une opportunité pour l'ESS ?* [en ligne]. La lettre de l'Économie Sociale, mars 2010, n°1368. <<http://recma.org/actualite/de-lentreprise-sociale-leconomie-plurielle-une-opportunit-e-pour-less-par-nadine-richez>>. [Consulté le 17 août 2017].
- Laville, Jean-Louis. *En quoi la loi ESS constitue-t-elle une avancée ?* [en ligne]. Paca : La Dynamo, actualité de l'économie alternative et solidaire en Paca, janvier 2014. <<http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/2014/07/En-quoi-la-loi-ESS-constitue-t-elle-une-avanc%C3%A9e.pdf>>. [Consulté le 16 août 2017].
- Tournès, Ludovic. *La fondation Rockefeller et la naissance de l'universalisme philanthropique américain* [En ligne]. Presses de Sciences Po, février 2007, n°35. <<https://www.cairn.info/revue-critique-internationale-2007-2-page-173.htm>>. [Consulté le 12 septembre 2017].
- Krieger, Etienne, directeur scientifique du Centre d'Entrepreneuriat d'HEC Paris. *La France, championne du monde des incubateurs de startups ?* [en ligne]. Les Echos.fr, le 12 octobre 2016. <<https://start.lesechos.fr/entreprendre/actu-startup/la-france-championne-du-monde-des-incubateurs-de-startups-6107.php>>. [Consulté le 12 septembre 2017].

- Rodier, Anne. *Ashoka, vigie mondiale de l'innovation sociale* [en ligne]. LE MONDE-Economie.fr, septembre 2012.  
<[http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/17/ashoka-vigie-mondiale-de-l-innovation-sociale\\_1761263\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/09/17/ashoka-vigie-mondiale-de-l-innovation-sociale_1761263_3234.html)>. [Consulté le 12 septembre 2017].
- Novel, Anne-Sophie. *We Demain, Kaizen, Socialter, Reporterre... à lire sans modération Monsieur Trump !* Le Monde.fr, le 2 juin 2017.  
<<http://alternatives.blog.lemonde.fr/2017/06/02/we-demain-kaizen-socialter-reporterre-des-medias-engages-ecologie-urgence/>>. [Consulté le 14 septembre 2017].
- Touzard, Hubert. *Consultation, concertation, négociation* [en ligne]. De Boeck Supérieur, janvier 2006, n°5. <<https://www.cairn.info/revue-negociations-2006-1-page-67.htm>> [Consulté le 30 octobre 2017].
- Vodoz, Luc. *La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions* [en ligne]. Environnement & Société, num. 13, p. 57-66, 1994.  
<<https://infoscience.epfl.ch/record/167822/files/vodozcrv2.pdf>>. [Consulté le 30 octobre 2017].
- Abhervé, Michel. *Retour sur le Forum alto-séquanien de l'ESS* [en ligne]. Alternatives économiques, mis en ligne le 4 décembre 2011. <<https://blogs.alternatives-economiques.fr/abherve/2011/12/04/retour-sur-le-forum-alto-sequanien-de-l-ess>>. [Consulté le 1 novembre 2017].
- Michiels, Marc. *Interview de Julie Schwarz, fondatrice d'Econovia* [en ligne]. Culture RP, le 18 décembre 2017. <<http://culture-rp.com/2017/12/18/interview-de-julie-schwarz-fondatrice-deconovia/>>. [Consulté le 18 décembre 2017].
- Santiago, Romain. *Réseaux sociaux : les institutions publiques toujours en retard* [en ligne]. My community manager.fr, publié en novembre 2012.  
<<http://www.mycommunitymanager.fr/reseaux-sociaux-les-institutions-publiques-encore-en-retard/>>. [Consulté janvier 2018].
- BACQUE Raphaëlle, JEROME Béatrice, LEPARMENTIER Arnaud et ROGER Patrick. *Pourquoi Jean Sarkozy a renoncé à briguer la présidence de l'EPAD* [en ligne]. Le Monde, le 23 octobre 2009. <[http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/23/deux-semaines-de-tolle-5-jours-de-reflexion-et-jean-sarkozy-renonca\\_1257748\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/23/deux-semaines-de-tolle-5-jours-de-reflexion-et-jean-sarkozy-renonca_1257748_823448.html)>. [Consulté janvier 2018].
- Fournier, Clément. *Étude : pour de plus en plus de PME, durable rime avec rentable. Les PME et ETI se tournent vers la RSE et le développement durable* [en ligne]. E-RSE.net, mis en ligne

le 19 décembre 2017. <<https://e-rse.net/rse-pme-rentable-etude-269146/#gs.7ngQl4w>>. [Consulté le 16 Janvier 2018].

- Bardeau, Frédéric. *La nouvelle ESS est French Impact, et vous ?* [en ligne] . Lesechos.fr/start&co, le 6 février 2018. <<https://startco.lesechos.fr/posts/la-nouvelle-ess-est-french-impact-et-vous/>>. [Consulté le 6 février 2018].
- Field, Anne. *Another Reason To Become An L3C* [en ligne]. Forbes, le 22 août 2014. <<https://www.forbes.com/sites/annefield/2014/08/22/another-reason-to-become-an-l3c/#2019e5f2785a>>. [Consulté le 6 février 2018].
- Clozel, Jeanne. *RSE : ce que la loi impose aux entreprises* [en ligne]. Lefigaro.fr, le 21 juin 2017. <<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/06/21/09007-20170621ARTFIG00064-rse-ce-que-la-loi-impose-aux-entreprises.php>>. [Consulté le 6 février 2018].
- Colla, Sofia. *B-Corp, le super label pour repérer les marques les plus respectueuses du bien commun* [en ligne]. WE DEMAIN, le 23 mars 2017. <[https://www.wedemain.fr/B-Corp-le-super-label-pour-reperer-les-marques-les-plus-respectueuses-du-bien-commun\\_a2595.html](https://www.wedemain.fr/B-Corp-le-super-label-pour-reperer-les-marques-les-plus-respectueuses-du-bien-commun_a2595.html)>. [Consulté le 6 février 2018].

\* \* \*

- Le Parisien.fr. *Premier forum de l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. Le Parisien Hauts-de-Seine, le 28 novembre 2011. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/premier-forum-de-l-economie-sociale-et-solidaire-28-11-2011-1741655.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].
- Le Parisien.fr. *Les cireurs débarquent à La Défense* [en ligne]. Le Parisien Hauts-de-Seine, le 24 janvier 2014. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/les-cireurs-debarquent-a-la-defense-24-01-2014-3521619.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].
- Le Parisien.fr. *Hauts-de-Seine : Jean Sarkozy ne sera pas candidat aux départementales* [en ligne]. Le Parisien Hauts-de-Seine, le 16 janvier 2015. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/jean-sarkozy-ne-sera-pas-candidat-aux-departementales-16-01-2015-4450587.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].
- Le parisien.fr. *Leurs foulards de soie font vivre un village du Cambodge* [en ligne]. Le Parisien - Hauts-de-Seine, le 27 novembre 2015. <<http://www.leparisien.fr/espace-premium/hauts-de-seine-92/leurs-foulards-de-soie-font-vivre-un-village-du-cambodge-27-11-2015-5316537.php>>. [Consulté le 16 juillet 2017].

- HDS magazine. *Le forum de l'autre économie* [En ligne]. HDS.mag n°26, page 55, novembre-décembre 2012. <<http://applis.hauts-de-seine.fr/v3fichiers/HDS%20MAG/hdsmag26.pdf>>. [Consulté le 31 août 2017].
- HDS magazine. *Le Département mise sur l'innovation territoriale* [En ligne]. HDS.mag n°34, page 57, mars-avril 2014. <<http://applis.hauts-de-seine.fr/publications/HDSmagazine/hdsmag34/files/assets/basic-html/page57.html>>. [Consulté le 31 août 2017].
- Le Monde, AFP, Reuters. *Jean Sarkozy renonce à la présidence de l'EPAD* [en ligne]. Le Monde.fr, le 23 octobre 2003. <[http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/22/jean-sarkozy-renonce-a-la-presidence-de-l-epad\\_1257664\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2009/10/22/jean-sarkozy-renonce-a-la-presidence-de-l-epad_1257664_823448.html)>. [Consulté le 6 janvier 2018].

\* \* \*

- CNCRES. *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : Premiers éléments d'analyse* [en ligne]. Paris : Observatoire national de l'ESS, juillet 2017. <[http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/observatoire\\_de\\_less/publications?mode=brouillon](http://www.cncres.org/accueil_cncres/observatoire_de_less/publications?mode=brouillon)>. [Consulté le 7 août 2017].
- CNCRES, RTES. *ESS & Départements* [en ligne]. Paris : L'avisé, décembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/ess-departements>>. [Consulté le 8 août 2017].
- CNCRES. *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France* [en ligne]. Paris : Observatoire national de l'ESS, juillet 2017. <[panorama de l'ess 2015-cncres.pdf](#)>. [Consulté le 7 août 2017].
- AVISE, ARF. *L'ESS, des solutions aux enjeux des territoires : Mode d'emploi, l'économie sociale et solidaire en région, agir pour le développement socio-économique et l'emploi local* [en ligne]. Paris : Avise, février 2016. <<http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires>>. [Consulté le 8 août 2017].
- AVISE. *Mode d'emploi : l'innovation sociale, reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer* [en ligne]. Paris : Avise, février 2015. <<http://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>>. [Consulté le 8 août 2017].
- AVISE, CRDLA IAE. *Fiche technique : Les entreprises d'insertion EI* [en ligne]. Paris : AVISE et Centre de ressources DLA, novembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/les-entreprises-dinsertion>>. [Consulté le 9 août 2017].

- AVISE. *Choisir la forme juridique adaptée à son projet : le guide des créateurs d'utilité sociale*. [en ligne]. Paris : AVISE, octobre 2015. <[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide\\_choisir\\_la\\_forme\\_juridique\\_avise\\_201510\\_web.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20151019/guide_choisir_la_forme_juridique_avise_201510_web.pdf)>. [Consulté le 11 septembre 2017].
- AVISE. *Cartographie des dispositifs d'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales* [en ligne]. Paris : AVISE, septembre 2016. <<http://www.avise.org/ressources/cartographie-des-dispositifs-daccompagnement-a-lemergence-dentreprises-sociales>>. [Consulté le 12 septembre 2017].
- AVISE. *Impact social, de quoi parle-t-on ?* [En ligne]. Paris : AVISE, novembre 2016. <<http://www.avise.org/articles/impact-social-de-quoi-parle-t-on>>. [Consulté en janvier 2018].

### **Etudes & Enquêtes**

- EUROGROUP Consulting. *Perspectives de l'économie sociale et solidaire 2017* [en ligne]. Paris : ESSFrance Chambre Française de l'économie sociale et solidaire, mai 2017. <<http://www.eurogroupconsulting.fr/actualites/publications/etudes/perspectives-de-leconomie-sociale-et-solidaire>>. [Consulté le 9 août 2017].
- ©IPSOS, BCG, CGE. *Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi, « Et si l'économie sociale et solidaire était une solution ? »* [en ligne]. Consultation réalisée auprès des élèves et alumni des grandes écoles. Paris : Janvier 2016. <<https://www.ipsos.com/fr-fr/quest-ce-que-les-jeunes-des-grandes-ecoles-attendent-de-leur-emploi>>. [Consulté le 10 septembre 2017].
- CONVERGENCES. *Le baromètre 2017, l'entrepreneuriat social* [en ligne]. Janvier 2017. <<http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/01/5e-Barom%C3%A8tre-de-Entrepreneuriat-Social-FINAL-web.pdf>>. [Consulté le 10 septembre 2017].
- APEC-CNAM-CRTD. *Les jeunes diplômés qui s'intéressent à l'ESS : Enjeux et perspectives, recherche qualitative auprès de jeunes récemment diplômés en emploi et/ou en recherche d'emploi* [En ligne]. Les études de l'emploi-cadre N°2016-45, octobre 2016, 56 p. <[https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=484](https://scuio-ressources-documentaires.univ-paris8.fr/doc_num.php?explnum_id=484)>. [Consulté le 10 septembre].
- L'Institut Edgar Quinet. *Baromètre Collectivités Territoriales et Réseaux Sociaux* [en ligne]. Edgar-quinet.fr, études respectivement publiées en juin 2012 et en août 2015. <<http://www.edgar-quinet.fr/barometre-juin-2012/>> et <<http://www.edgar-quinet.fr/barometre-août-2015/>>. [Consultée en janvier 2012].

- Ideose. *Baromètre Ideose des collectivités territoriales sur les réseaux sociaux* [en ligne]. Ideose.com, étude publiée le jeudi 10 décembre 2015. <<http://www.ideose.com/barometre-collectivites-territoriales-reseaux-sociaux/>>.

[Consultée en janvier 2012].

\* \* \*

- Pineau, Angélique. *L'économie sociale et solidaire vue par les Français* [En ligne]. Essentiel santé magazine, le 27 octobre 2015. <<https://www.essentiel-sante-magazine.fr/societe/economie-sociale-et-solidaire/economie-sociale-solidaire-vue-par-francais>>. [Consulté le 10 septembre].
- Jakubowski, Bartosz. *Ecosystème des startups sociales en France* [en ligne]. MEDIUM, Janvier 2017. <<https://medium.com/@parisimpactinvesting/mapping-de-l%C3%A9cosyst%C3%A8me-des-startups-sociales-en-france-c3d0a54909ef>>. [Consulté le 27 juillet 2017].
- Bresson, Kevin. *ChangeNOW : Le rassemblement des Positive Impact entrepreneurs à Station F* [En ligne]. 1001Startups, le 19 juillet 2017. <<http://1001startups.fr/changenow-evenement-startup-entrepreneur-positive-impact/>>. [Consulté le 31 août 2017].
- De Grave, Arthur. *L'entrepreneur l'idole des temps moderne*. Socialter, le 01 Juillet 2017. <[http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/433/lentrepreneur\\_idole\\_des\\_temps\\_moderne](http://www.socialter.fr/fr/module/99999672/433/lentrepreneur_idole_des_temps_moderne)>. [Consulté le 31 août 2017].
- Diot-Labuset, Charline. *Démocratie participative, Guide des outils pour agir, Etats des lieux et analyse 3* [En ligne]. Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme (FNH), Février 2015. <[http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/publication\\_etat\\_deslieux\\_democratie\\_participative\\_0.pdf](http://universite-du-nous.org/wp-content/uploads/2013/09/publication_etat_deslieux_democratie_participative_0.pdf)>. [Consulté le 31 août 2017].
- Revault, Pascale. *Les agences de notation financière - le B.A.-BA du AAA* [en ligne]. CREG.ac-Versailles.fr, le 9 décembre 2009. <<https://creg.ac-versailles.fr/Les-agences-de-notation-financiere-le-B-A-BA-du-AAA>>. [Consulté le 31 août 2017].

### **Sites internet**

- Adde.asso.fr. « *Le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire, enjeux et perspectives, 17 juin 2014* ». Séminaire du 17 juin 2014, p. 3 - 5. <[http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2015/03/SEMINAIRE\\_ADDES\\_17\\_JUIN\\_2014.pdf](http://addes.asso.fr/wp-content/uploads/2015/03/SEMINAIRE_ADDES_17_JUIN_2014.pdf)>. [Consulté juin 2017].

- LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire* [en ligne].  
<<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017].
- LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI no 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche (1)* [en ligne].  
<<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000759583&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017].
- LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (1)* [en ligne].  
<<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>>. [Consulté le 09 Juillet 2017].
- Lelabo-ess.org. *Pôles territoriaux de coopération économique* [en ligne].  
<<http://www.lelabo-ess.org/-poles-territoriaux-de-cooperation-economique-36-.html>>. [Consultation le 10 juillet 2017].
- ESSPACE.FR, ESSpace des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. *Lexique de l'E.S.S.* [en ligne]. <<http://www.esspace.fr/lexique-meta-annuaire-ess-france-economie-sociale-solidaire.html>>. [Consulté le 10 Juillet 2017].
- ESSPACE.FR, ESSpace des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. *Diversité des formes juridiques* [en ligne]. <<http://www.esspace.fr/differentes-formes-juridiques.html>>. [Consulté le 12 Juillet 2017].
- Soeries du Mékong.com. <<http://www.soeriesdumekong.com/laboutique/fr>>. [Consulté le 31 juillet 2017].
- Louis Vuitton.com. <[https://fr.louisvuitton.com/fra-fr/femme/accessoires/echarpes-et-foulards/\\_N-1kgynk9/to-2](https://fr.louisvuitton.com/fra-fr/femme/accessoires/echarpes-et-foulards/_N-1kgynk9/to-2)>. [Consulté le 31 juillet 2017].
- Armani.com.  
<<https://www.armani.com/fr/armanicom/giorgio-armani/femme/echarpes-et-foulards>>. [Consulté le 31 juillet 2017].
- Christian Lacroix.com. <[https://christian-lacroix.com/fr/mode-femme/foulards-femme/?gclid=Cj0KCQiAtJbTBRDkARIsAIA0a5Or1-1ovb9lie5rLTn1Vw3wh71pEMxCTJb4LPtLxR8zgbNdGuuocwaAqOOEALw\\_wcB](https://christian-lacroix.com/fr/mode-femme/foulards-femme/?gclid=Cj0KCQiAtJbTBRDkARIsAIA0a5Or1-1ovb9lie5rLTn1Vw3wh71pEMxCTJb4LPtLxR8zgbNdGuuocwaAqOOEALw_wcB)>. [Consulté le 31 juillet 2017].

- Galeries Lafayette.com. <<https://www.gallerieslafayette.com/c/accessoires-accessoires+femme-echarpes+et+foulards/f/foulards>>. [Consulté le 31 juillet 2017].
- Le Boudoir des Cocottes.fr. <<http://www.leboudoirdescocottes.fr/>>. [Consulté le 7 août 2017].
- Zoom Zoom Communication.com. <<http://www.zoomzoomcom.com/#/bus-com-relations-publiques-evenements/>>. [Consulté le 7 août 2017].
- Simone.paris. <<https://www.simone.paris/>>. [Consulté le 7 août 2017].
- Institut Mademoiselle.fr. <[https://www.institutmademoiselle.fr/?gclid=CjwKCAiA78XTBRBiEiwAGv7EKhZ22Y1qCUwlbRM58yPPgUQp-f91UhaU7m3vypKFbcoopVoT9AwO2hoCwYQQAvD\\_BwE](https://www.institutmademoiselle.fr/?gclid=CjwKCAiA78XTBRBiEiwAGv7EKhZ22Y1qCUwlbRM58yPPgUQp-f91UhaU7m3vypKFbcoopVoT9AwO2hoCwYQQAvD_BwE)>. [Consulté le 7 août 2017].
- Glamour Beauty bar.com. <<http://glamourbeautybar.com/index.php>>. [Consulté le 7 août 2017].
- Economie.gouv.fr, le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics. *Se former à l'économie sociale et solidaire [en ligne]. Mise en ligne le 31 décembre 2012.* <<https://www.economie.gouv.fr/ess/se-former-a-leconomie-sociale-et-solidaire>>. [Consulté le 15 Septembre].
- CRESS Rhône-Alpes. *Statuts juridiques de l'économie sociale et solidaire [en ligne].* Août 2008. <[http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php3?id\\_article=202](http://www.cress-rhone-alpes.org/cress/article.php3?id_article=202)>. [Consulté le 12 Août 2017].
- ORESS Bretagne. *L'utilité sociale en schéma [en ligne].* Culture et promotion, novembre 2009. <<http://www.oress-bretagne.fr/documents/l-utilite-sociale-en-schema.html>>. [Consulté le 12 août 2017].
- CNCRES. *L'Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2017 [en ligne].* Montreuil : CNCRES, Juin 2017. <[http://www.cncres.org/upload/iedit/12/537\\_2018\\_ATLAS\\_ESS\\_2017\\_Planche\\_Chiffres\\_cles.pdf](http://www.cncres.org/upload/iedit/12/537_2018_ATLAS_ESS_2017_Planche_Chiffres_cles.pdf)>. [Consulté le 12 août 2017].
- Le MOUVES. *Qu'est-ce l'entrepreneuriat social [en ligne].* <<http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>>. [Consulté le 13 août 2017].
- Mutualité Française. *C'est quoi une mutuelle, le fonctionnement [en ligne].* <<https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/cest-quoi-une-mutuelle/le-fonctionnement/>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].



- Les SCOPS. *Qu'est-ce qu'une SCOP* [en ligne]. <<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].
- Les SCOPS. *Les chiffres clés* [en ligne]. <[www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/](http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/)>. [Consulté le 11 Septembre 2017].
- COOP FR, Les entreprises coopératives. *Les acteurs nationaux transversaux* [en ligne]. <<http://www.entreprises.coop/economie-sociale-et-solidaire/les-acteurs-de-ess/80-economie-sociale-a-solidaire/186.html>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].
- E-RSE.net. *Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire* [en ligne]. <<https://e-rse.net/definitions/economie-sociale-solidaire-ess-definition/#gs.pNFWUPY>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].
- Projet BaSES. *Amartya Sen et les capacités* [en ligne] <<https://wp.unil.ch/bases/2013/07/amartya-sen-et-les-capabilites/>>. [Consulté le 11 Septembre 2017].
- Le Labo de l'ESS. *La France, une Social Valley : et si notre pays devenait un modèle d'innovation positive ?* [en ligne]. <<http://www.lelabo-ess.org/la-france-une-social-valley-et-si-notre-pays.html>>. [Consulté le 16 octobre 2017].
- Scop la péniche. *Carte des adhérents du RTES* [en ligne]. RTES, le 2 novembre 2015. <<http://rtes.fr/Carte-des-adherents-du-RTES>>. [Consulté le 16 septembre 2017].
- Hauts-de-Seine.fr. *Hauts-de-Seine, la dynamique et le rayonnement de l'ouest francilien Panorama économique 2015-2016* [en ligne]. Le 15 mars 2016. <<http://www.hauts-de-seine.fr/economie-emploi/entreprise/publications/panorama-economique-20152016-les-chiffres-cles-des-hauts-de-seine/>>. [Consulté le 30 octobre 2017].
- Hauts-de-Seine.fr. *La politique départementale en faveur de l'économie collaborative* [en ligne]. Mise à jour le 16 novembre 2016. <<http://www.hauts-de-seine.fr/economie-emploi/economie-collaborative/la-politique-departementale-en-faveur-de-leconomie-collaborative/>>. [Consulté le 30 octobre 2017].
- K-libre.fr. *Biographie Yann FRADIN* [en ligne]. Le 24 août 2012. <<https://www.k-libre.fr/klibre-ve/index.php?page=auteur&id=2838>>. [Consulté le 30 octobre 2017].
- Ess-pass.com. *Economie Sociale et Solidaire - Appel à Projet 2014, Dossier unique de demande de subvention* [en ligne]. La commission des Hauts-de-Seine. <<http://ess-pass.com/appel-a-projet-2014/>>. [Mise en ligne le 2 novembre 2017].
- Le Réseau des CRESS. *Le mois de l'économie sociale et solidaire* [en ligne]. <<http://www.lemois-ess.org/accueil-decouverte/p2.html>>. [Consulté le 1 novembre 2017].

- Pro bono lab. *Vous pouvez tous être partenaires* [en ligne]. <<http://probonolab.org/accueil/partenaire>>. [Consulté le 15 novembre 2017].
- U.N. GLOBAL COMPACT. *Objet social élargi : Le rendez-vous entreprise de ce début d'année* [en ligne]. Publié le 11 janvier 2018. <<https://www.globalcompact-france.org/actualites/objet-social-de-l-entreprise-le-rendez-vous-entreprise-de-ce-debut-d-annee-2018-100>>. [Consulté le 11 Janvier 2018].
- YOUNPHIL, le média de toutes les solidarités. *B Corps : Ces entreprises qui vous veulent du bien* [en ligne]. Mise en ligne le 27/01/2015. <<http://www.youphil.com/fr/article/07848-b-corps-label-entreprises-unilever?ypcli=ano>>. [Consulté Février 2018].

### **Emissions & Vidéos**

- Public Sénat, un monde en docs. *La Scop est-elle l'avenir de l'entreprise ?* [en ligne]. Emission présentée par Nora Hamadi. <<https://www.publicsenat.fr/emission/un-monde-en-docs/la-scop-est-elle-l-avenir-de-l-entreprise-76569>>. [Consultée le dimanche 10 septembre 2017].
- INA. *SIDA : Zap Act Up à la Concorde* [en ligne]. Production France 3 Paris, édition régionale IDF, le 1 décembre 1993. <<http://www.ina.fr/video/PAC02035225>>. [Consultée mars 2017].
- INA. Paris : Canal Saint-Martin : action des Enfants de Don Quichotte [en ligne]. Production France 3, édition nationale, 26 décembre 2006. <<http://www.ina.fr/video/3246972001002>>. [Consultée mars 2017].
- Youtube. *Tedx - Christian de Boisredon Sparknews* [en ligne]. Mise en ligne le 2 mars 2017. <<https://www.youtube.com/watch?v=IOL1RYfleLM>>. [Consultée juin 2017].
- Youtube. *Jean Sarkozy nous informe sur "L'Appel à projets d'Economie Sociale et Solidaire"* [en ligne]. Interview ajoutée le 4 novembre 2011. <<https://www.youtube.com/watch?v=S0S8KfPW68Q>>. [Consultée juillet 2017].
- Youtube. *Jean Sarkozy - 1er Forum Départemental d'Economie Sociale et Solidaire* [en ligne]. Vidéo du Forum ajoutée le 27 décembre 2011. <<https://youtu.be/bKCuwQ3QEBO>>. [Consultée juillet 2017].
- Youtube. *Jean Sarkozy - L'ESS poursuit son développement* [en ligne]. Vidéo mise en ligne le 11 avril 2013. <<https://youtu.be/0cK6vViuES4>>. [Consultée juillet 2017].
- Youtube. *Les Soieries du Mékong* [en ligne]. Le Journal de France 2, présenté par Elise Lucet, le 12 juin 2014. <<https://www.youtube.com/watch?v=6jwnhv7ifG8>>. [Consultée juillet 2017].

- Vidéo streaming orange.fr. *Made in Paris de Soieries du Mékong, fabricant de foulard - goûts de Luxe Paris* [en ligne]. Emission BFM Business, présentée par Karine Vergniol, le vendredi 4 décembre 2015. <<https://video-streaming.orange.fr/autres/made-in-paris-de-soieries-du-mekong-fabricant-de-foulard-04-12-VID000000200a6.html>>. [Consultée juillet 2017].
- Youtube. *Les Soieries du Mékong* [en ligne]. Le Journal de France 2, présenté par Laurent Delahousse, le 13 février 2015. <<https://www.youtube.com/watch?v=9YtHpLQzdis>>. [Consultée juillet 2017].

### **Définitions**

- Cvetek, Nina et Daiber, Friedel. *Qu'est-ce que la société civile ?* [en ligne]. Bonn, Bibliothèque de la Fondation Friedrich Ebert (FES), 2009, 30 p <[https://library.fes.de/TouchPoint/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=1&identifier=2\\_SOLR\\_SERVER\\_732690118](https://library.fes.de/TouchPoint/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=1&identifier=2_SOLR_SERVER_732690118)>. [Consulté août 2018].
- Novethic.fr. *SOCIAL BUSINESS* [en ligne]. Novethic, lexique. <<https://www.novethic.fr/lexique/detail/social-business.html>>. [Consulté août 2018].

### **Sources diverses**

- Brygo, Julien et Cyran, Olivier. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*. Paris, Éditions La Découverte, 2016. Extraits issus de la recherche Google Livre. <<https://books.google.fr/books?id=MyH3DAAAQBAJ&pg=PT54&lpg=PT54&dq=c%27est+%27id%C3%A9ologie+de+la+cr%C3%A9ation+d%27entreprise+et+de+l%27endettement+commente+pour+sa+part+St%C3%A9phane+veyer&source=bl&ots=yGDUjVeNe0&sig=OFazyYWZS3o1ZJ4C8WUgw7zlr0&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwjphKKkwyLZAhuPEVAKHbXqD-sQ6AEIKDAA#v=onepage&q=c'est%20l'id%C3%A9ologie%20de%20la%20cr%C3%A9ation%20d'entreprise%20et%20de%20l'endettement%20commente%20pour%20sa%20part%20St%C3%A9phane%20veyer&f=false>>. [Consulté juillet 2018].
- Dacheux, Eric. *Les problèmes de communication de l'économie solidaire dans les pays de l'UE DERNIERS OUVRAGES - Communiquer l'Utopie : économie solidaire* [en ligne]. Sildeplayer, publié par Félix Simonin, 2014. <<http://slideplayer.fr/slide/1180577/>>. [Consulté août 2018].

## Lexique

### Définitions

#### 1. Définition (1) : la Société Civile

##### Extrait<sup>281</sup> :

« La société civile est considérée comme "un domaine au sein de la société, qui est apparu entre les sphères étatique, économique et privée – ou encore : entre Etat, marché et famille. Ce domaine est considéré comme un espace public composé, de nos jours, par un grand nombre de groupements plus ou moins indépendants de l'Etat, plus ou moins bien organisés, dotés de différentes formes d'organisation telles que les groupes d'initiative, les clubs ou les associations." Il est important de comprendre que la Société civile dont on parle toujours, ne forme aucunement un groupement homogène qui pourrait être représenté par une seule voix. Par ailleurs, il ne s'agit pas non plus d'une masse de citoyens isolés, qui représenteraient leurs intérêts de manière individuelle. Les personnes se regroupent plutôt librement suivant leurs centres d'intérêt ou leur orientation personnelle et professionnelle, au sein de clubs, d'associations et/ou de mouvements sociaux, pour faire des échanges et agir ensemble en vue d'objectifs communs. [...] En règle générale, les organisations de la société civile sont indépendantes, aussi bien des sources étatiques que des organisations économiques. Contrairement aux organisations économiques, elles ne poursuivent aucun objectif visant un quelconque profit. Elles agissent au-delà des sphères privées individuelle et familiale, et cherchent à attirer l'attention de la société et créer un impact social dans la vie publique. Une telle société civile naît, lorsque "les décisions sont confiées entre les mains de ceux qui sont directement concernés «. Les objectifs qui y sont articulés concernent toujours la «res publica» (chose publique). Ainsi, les acteurs de la société civile sont toujours impliqués dans la politique, sans pour autant viser des fonctions étatiques : ils préfèrent garder une position indépendante. De même, les groupes qui poursuivent des objectifs exclusivement privés (familles, entreprises, etc.) n'appartiennent pas à la société civile, tout comme les partis politiques, les parlements ou les administrations étatiques. »

---

<sup>281</sup> Cvetek, Nina et Daiber, Friedel. *Qu'est-ce que la société civile ?* [en ligne]. Bonn, Bibliothèque de la Fondation Friedrich Ebert (FES), 2009, p. 9.  
<[https://library.fes.de/TouchPoint/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=1&identifiant=2\\_SOLR\\_SERVER\\_732690118](https://library.fes.de/TouchPoint/singleHit.do?methodToCall=showHit&curPos=1&identifiant=2_SOLR_SERVER_732690118)>.  
[Consulté aout 2018].

## 2. Définition (2) : SOCIAL BUSINESS selon Muhammad Yunus, fondateur du Microcrédit et Prix Nobel de la paix<sup>282</sup>

Mis en avant par le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus (créateur du microcrédit), le **social business** (entreprise sociale) est un concept d'entreprise, utilisant les profits de cette dernière pour produire une valeur ajoutée "sociale" auprès de la communauté dans laquelle elle se situe. L'entreprise ne reverse aucun dividende, elle réinvestit ses profits dans son **Social Business**.

Les entrepreneurs du **social business** cherchent à apporter une solution aux problématiques de la société. La finalité sociale de l'entreprise prime sur sa finalité lucrative. Ces entreprises sociales réinvestissent leurs excédents dans la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement, le développement et la solidarité.

En 2009, lors du Forum économique de Davos, Muhammad Yunus a dressé une liste des **7 principes du Social Business** :

1. L'entreprise a pour objectif la suppression de la pauvreté ou de s'attaquer à des problèmes sociaux dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'accès à la technologie ou de l'environnement. Son objectif n'est donc pas la maximisation du profit.
2. L'entreprise doit assurer sa viabilité financière et économique
3. Aucun dividende n'est distribué, les investisseurs ne récupèrent que leur investissement.
4. Lorsque les montants investis sont remboursés, les profits sont réinvestis dans l'entreprise afin qu'elle puisse s'améliorer et s'agrandir.
5. L'entreprise se doit de respecter l'environnement
6. La main d'œuvre doit obtenir le salaire du marché et de meilleures conditions de travail.
7. ... Le faire dans la joie.

---

<sup>282</sup>Novethic.fr. *SOCIAL BUSINESS* [en ligne]. Novethic, lexique. <<https://www.novethic.fr/lexique/detail/social-business.html>>. [Consulté aout 2018].

## Acronymes<sup>283</sup>

- ADDES : Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale
- ADIE : Association pour le Droit à l'Initiative Économique
- AVISE : Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement
- BDIS : Base de Données des Initiatives économiques et Solidaires
- CEGES : Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Économie Sociale (anciennement le CNLAMCA)
- CESER : Conseil économique, social et environnemental régional
- CNCRES : Conseil national des Chambres Régionales de l'Économie sociale
- CRESS : Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire
- CROWDFUNDING : Financement de projets participatif
- DIES : Délégation interministérielle à l'économie sociale.
- IDIES : Institut pour le Développement de l'Information Économique et Sociale
- ISR : Investissement Socialement Responsable
- Labo ESS : Laboratoire national français de l'économie sociale et solidaire
- MES : Mouvement pour l'Économie Solidaire
- MOUVES : Mouvement des entrepreneurs sociaux
- NEF : Société coopérative de finances solidaires
- PTCE : Pôle Territorial de Coopération Économique
- RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
- SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
- SCOP : Société Coopérative (Ouvrière) de Production
- SCP : Société Coopérative et Participative

---

<sup>283</sup> ESSPACE.fr, ESSpace des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. *Lexique de l'E.S.S.* [en ligne]. <<http://www.esspace.fr/lexique-meta-annuaire-ess-france-economie-sociale-solidaire.htm>>. [Consulté le 10 Juillet 2017].

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

**Économie Sociale et Solidaire. Un point c'est tout ?**  
L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social et solidaire dans  
les Hauts-de-Seine : un nouveau territoire identitaire de l'ESS

## **ANNEXES**

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Nicole d'Almeida

## **Annexes**

### **Annexe 1**

Extraits de la loi ESS du 31 juillet 2014<sup>284</sup>

#### Extrait 1 : Article 1

L'économie sociale et solidaire est un « mode d'entreprendre et de développement de l'activité économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine » comme définie à l'article premier de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS. De par son histoire, l'ESS accorde une place importante aux statuts des entreprises qui la composent. La loi du 31 juillet 2014, conformément à la volonté des acteurs, du gouvernement et du législateur, a pris le parti de rassembler des personnes morales de droit privé qui, au-delà de la seule notion de statut, remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- 1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices (voir, ci-dessous, Mention N°1 : Objet social) ;
- 2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;
- 3° Une gestion conforme aux principes suivants :
  - a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
  - b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Le terme « entreprise de l'ESS » recouvre l'ensemble des structures de l'ESS quels que soient leurs statuts. Dès lors il peut s'agir d'une association, d'une fondation, d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'une société commerciale ayant la qualité ESS.

[...]

*(III- Article 1)* Les entreprises de l'ESS peuvent faire publiquement état de leur qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et bénéficier des droits qui s'y attachent les personnes morales de droit privé qui répondent aux conditions mentionnées au présent article et qui, s'agissant des sociétés commerciales, sont immatriculées, sous réserve de la conformité

---

<sup>284</sup> LEGIFRANCE.Gouv.fr. *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [en ligne]*. <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>>. [Consulté le 08 Juillet 2017].



de leurs statuts, au registre du commerce et des sociétés avec la mention de la qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire.

*Extrait 2 : Article II - Mention N°1 : Objet Social*

Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.

*Extrait 3 : Article 11 – 1 – L'agrément ESUS*

« Peut prétendre à l'agrément "Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale" l'entreprise qui relève de l'article 1er de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui remplit les conditions cumulatives suivantes :

1. L'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale, définie à l'article 2 de la même loi ;
2. La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise ;
3. La politique de rémunération de l'entreprise satisfait aux deux conditions suivantes :
  - a. La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés n'excède pas [...] un plafond fixé à sept fois la rémunération annuelle perçue par un salarié à temps complet [...];
  - b. Les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré n'excèdent pas [...] un plafond fixé à dix fois la rémunération annuelle mentionnée au a ;

4. Les titres de capital de l'entreprise, lorsqu'ils existent, ne sont pas admis aux négociations sur un marché d'instruments financiers, français ou étranger [...];
5. Les conditions mentionnées aux 1. et 3. figurent dans les statuts. »

*Extrait 5 : Article 9 - Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE)*

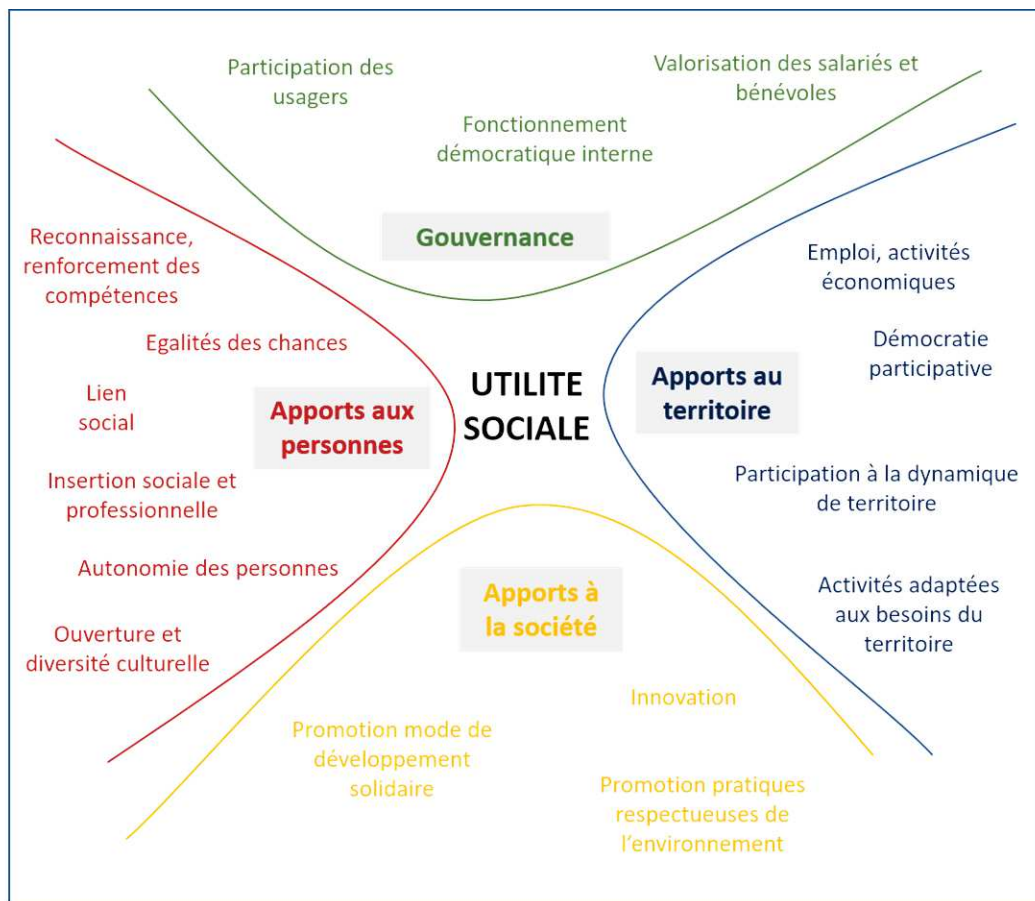
I. - Les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1er de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en oeuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

II. - La sélection des pôles territoriaux de coopération économique soutenus par l'Etat, dans le cadre d'appels à projets, et l'appui qui leur est apporté sont décidés par un comité interministériel associant les financeurs, après avis de personnalités qualifiées et de représentants de collectivités territoriales et de leurs groupements, parmi lesquels des conseils régionaux et généraux. Un décret en Conseil d'Etat fixe les modalités d'application du présent II et précise notamment les critères d'attribution des appels à projets ainsi que les modalités d'accompagnement et de suivi.

*Extrait 4 - Les 5 objectifs de la loi ESS*

1. Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique
2. Renforcer les politiques de développement local durable
3. Consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS
4. Provoquer un choc coopératif
5. Redonner du pouvoir d'agir aux salariés

Extrait 5 – L'utilité sociale : multi-dimensionnelle



Reproduction Naik Guezel, Master II CELSA

### Comparaison de quelques points statutaires ou réglementaires entre la Scic et d'autres statuts juridiques

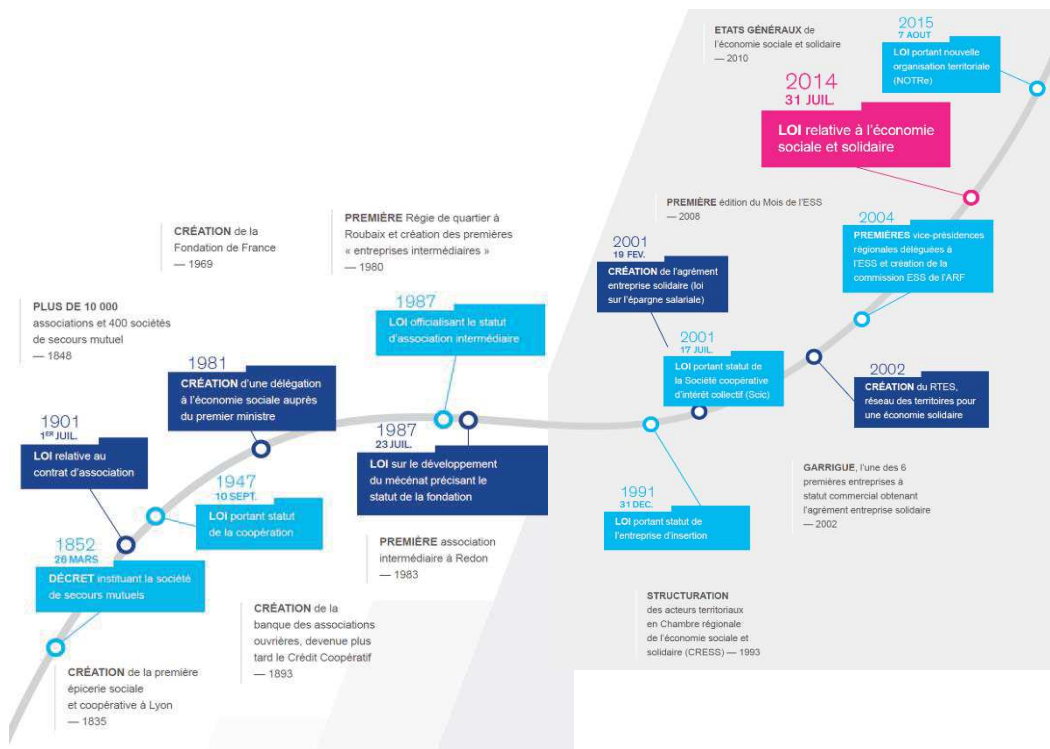
	Economie sociale				sociétés commerciales ou de forme commerciale			
	Mutuelles	Associations loi 1901 ou 1998	Associations dites "commerciales" loi 1901 ou 1998	SCIC SA ou SARL	SCOP SA, SARL	SA, SARL, SAS, EARL, EARL	SEM	
Porteur de projets	adhérents de la mutuelle	un groupe de personnes initiateur du projet	un groupe initiateur du projet et co-entrepreneur	un groupe initiateur du projet et co-entrepreneur (salariés, bénéficiaires, autres...)	co-entrepreneurs salariés	entrepreneurs	collectivités publiques	
Qualité des membres	(à partir de 16 ans) (membres sociétaires possibles)	membre (cédit, rhonneur, soutien, sans droit de vote...)	membre (cédit, rhonneur, soutien, sans droit de vote...)	multisociétariat doit obligatoirement salarier et bénéficier plus au moins qu'un d'autre	salariés majoritaires	apporteur de capitaux	personne morale de droit public = entre 51% et 95% du capital autres personnes morales = minoritaires	
Nombre minimum d'associés ou d'actionnaires	2	2	2	3 en SARL 7 en SA	2 en SARL 7 en SA	1 en EARL, EARL, SAS 2 en SARL, 7 en SA, oui	7	
Capital	non	non	non	oui	oui	non	oui	
place des Collectivités Publiques		adhésion possible	adhésion possible	prise de part de capital possible (pas plus de 20% pour les collectivités territoriales et leurs groupements)	non	non	oui	
Expression du pouvoir	1 personne = 1 voix modulable possible (délégés de section)	en principe 1 personne = 1 voix <b>mais défini par les statuts</b>	en principe 1 personne = 1 voix <b>mais défini par les statuts</b>	1 personne = 1 voix pondération possible (collèges)	1 personne = 1 voix	1 action = 1 voix non (sauf selon Code de travail et des sociétés)	1 action = 1 voix	
Pouvoir des salariés	oui	indéterminé	indéterminé	oui	oui	non	non	
Pouvoir des usagers	oui	oui (si adhérent)	oui (si adhérent)	oui	non	non	non	
Acquisition de la personnalité morale	immatriculation au registre national des mutuelles (santé)	déclaration en préfecture et publication au JO	déclaration en préfecture et publication au JO	immatriculation au RCS	immatriculation au RCS	immatriculation au RCS	immatriculation au RCS	
Publication annuelle des comptes	oui (autorité de contrôle des mutuelles santé)	non sauf si subventions et dons atteignent 153 k€	non sauf si subventions et dons atteignent 153 k€	oui	oui	oui	oui	
Révision coopérative	non	non	non	oui	oui	non	non	
Distribution des résultats	non	non	non	non ou avec encadrement très limité	limitation à la réserve	oui	oui	
Partage des dépenses	non	non	non	non	non	oui	oui	
Impôt IS, TVA, CET (ex TP)	non (taxe spécifique pour mut. assurance) parfois si moins de 30 salariés	sauf IS à 20% sur revenus locatifs et placements	oui	oui	oui (exonération CET)	non	oui	
Taxe sur les salaires (sauf exceptions)				Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. La Scic a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale	Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise exerçant leur profession et gérant une activité commerciale en commun)	La société est instituée par deux ou plusieurs personnes, qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de profiter de bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes	initiative publique qui associe des partenaires privés pour gérer une activité économique	
Objetif	intérêt des membres (interne)	intérêt des membres (interne) et/ou intérêt collectif (externe)	intérêt des membres (interne) et/ou intérêt collectif (externe)	intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale (interne & externe)	besoins des associés (interne)	intérêt des actionnaires (interne)	intérêt des actionnaires avec mission publique	
Responsabilité pouvoir et Représentativité vis-à-vis des tiers	Président(e) et CA	Président(e)	Président(e)	Président(e) et DG et CA ou Directoire et CS	Président(e) et DG et CA ou Directoire et CS	Président(e) et DG et CA, ou Directoire et CS, ou Président (SAS)	DG et CA ou Directoire et CS	

Annexe 2. Tableau 1. Les différents statuts des organismes et entreprises de l'ESS

### Annexe 3

#### Graphe 1

Les principales dates historiques de l'économie sociale et solidaire en France<sup>285</sup>

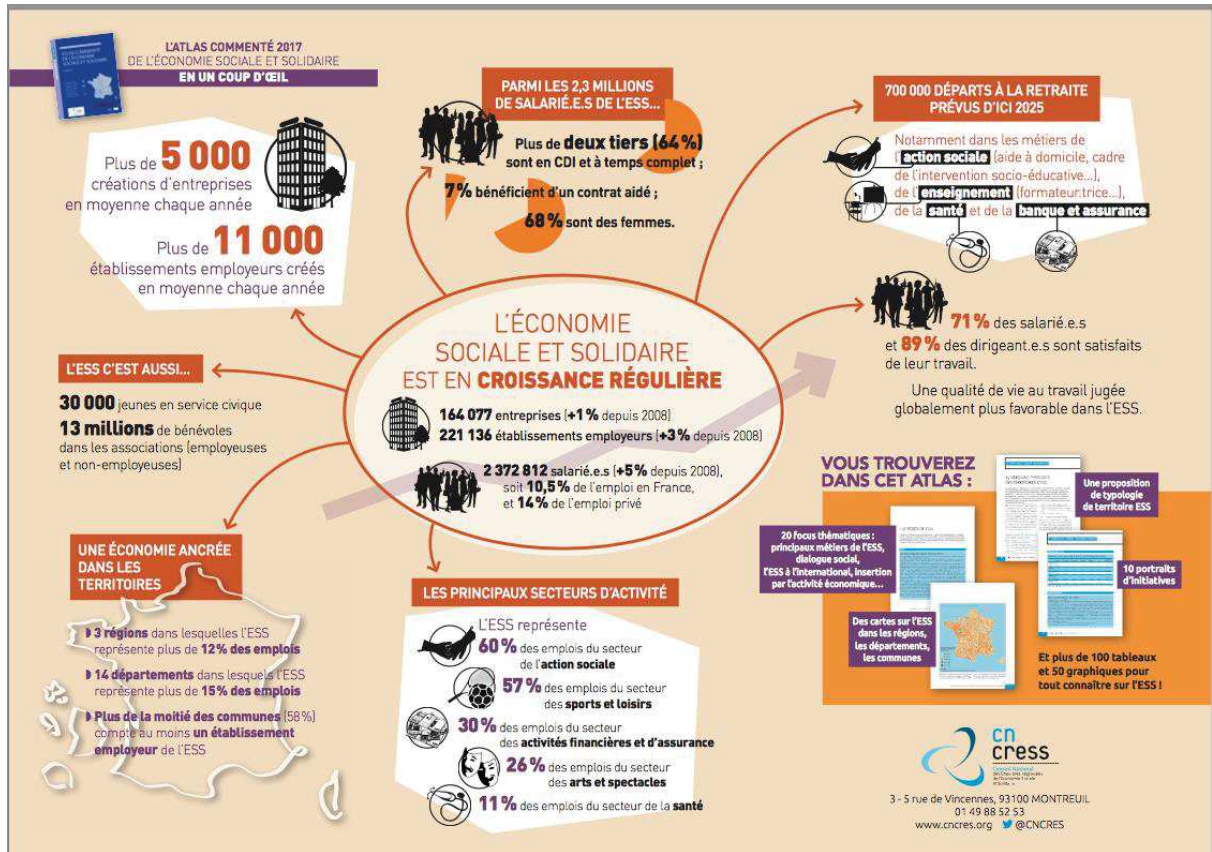


<sup>285</sup> AVISE, ARF. *L'ESS, des solutions aux enjeux des territoires : Mode d'emploi, l'économie sociale et solidaire en région, agir pour le développement socio-économique et l'emploi local* [en ligne]. Paris : Avise, février 2016. <<http://www.avise.org/actualites/less-des-solutions-aux-enjeux-des-territoires>>. [Consulté le 8 août 2017].

## Annexe 4

### Schéma 1

Le poids économique de l'économie sociale et solidaire, panorama en chiffres<sup>286</sup>



<sup>286</sup>CNCRES. *L'Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2017* [en ligne]. Montreuil : CNCRES, Juin 2017. <[http://www.cncres.org/upload/iedit/12/537\\_2018\\_ATLAS\\_ESS\\_2017\\_Planche\\_Chiffres\\_cles.pdf](http://www.cncres.org/upload/iedit/12/537_2018_ATLAS_ESS_2017_Planche_Chiffres_cles.pdf)>. [Consulté le 12 août 2017].

## Annexe 5

### Tableaux 1

Les chiffres des Sociétés de Coopérations Participatives. Bilan 2016<sup>287</sup>

Sociétés coopératives et participatives	2 991
Dont Scop	2 298
Dont Scic	627
Salarié(e)s	53 850
Salarié(e)s associé(e)s	27 800
Chiffre d'affaires	4,6 milliards d'€



Les SCIC, une constante évolution depuis leur création en 2001.



### Tableaux 2

Les tous premiers chiffres des sociétés commerciales de l'ESS<sup>288</sup>

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



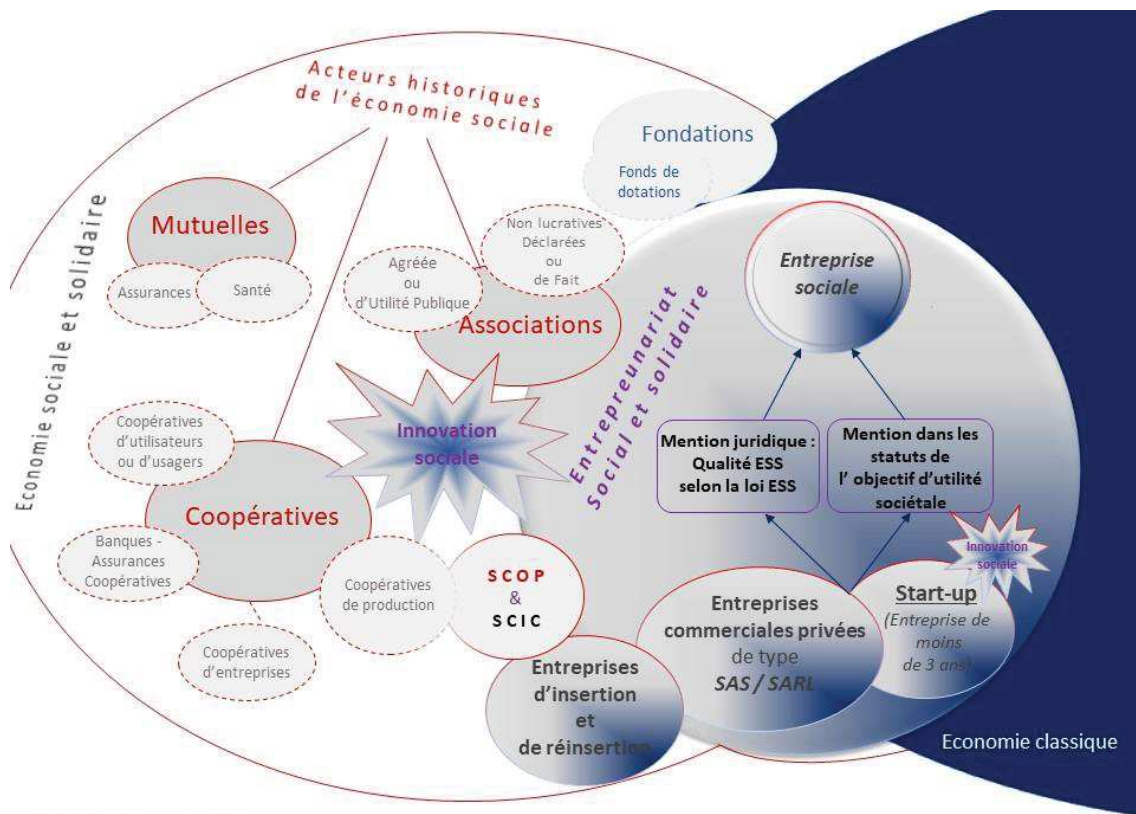
<sup>287</sup> LES SCOPs. *Les chiffres clés* [en ligne]. <[www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/](http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/)>. [Consulté le 11 Septembre 2017].

<sup>288</sup> CNCRES. *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : Premiers éléments d'analyse* [en ligne]. Paris : Observatoire national de l'ESS, juillet 2017. <[http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/observatoire\\_de\\_less/publications?mode=brouillon](http://www.cncres.org/accueil_cncres/observatoire_de_less/publications?mode=brouillon)>. [Consulté le 7 août 2017].

## Annexe 6

### Schéma 1

Synthèse de l'économie sociale et solidaire : l'entrepreneuriat social et acteurs historiques de l'ESS



Néik GUEZEL - M2 Communication CELSA



## Annexe 7

### Carte 1

Carte Kapferer : Prisme d'identité l'économie sociale et solidaire





## Annexe 9

### Image 1

Exemple de couvertures du magazine We demain



### Image 2

Exemple de couvertures du magazine Terra Eco



Image 3

Exemple des Unes du média Socialter



Image 4

La Une de Paris Match - n° 3528 - Semaine du 29/12/2016 au 4/1/2017



## Annexe 10 - Tableau 1. Grille de caractérisation de l'innovation sociale<sup>290</sup>

Réponse à un besoin social mal satisfait	
n°1	Un <b>besoin social</b> sur le territoire d'implantation, ainsi que l' <b>insuffisance des réponses</b> à ce besoin disponibles sur ce territoire, sont explicitement identifiés.
n°2	La volonté de mettre en œuvre une réponse nouvelle qui apporte de la valeur par rapport à ce besoin social est inscrite explicitement comme la <b>raison d'être</b> du projet. Indicateurs : - inscription de cette finalité dans l'objet social, les statuts, le pacte d'actionnaires (quand il s'agit d'une entreprise sociale) / dans le business plan du projet (quand il s'agit d'un projet socialement innovant porté par une entreprise lambda) - et/ou : subordination des autres finalités à cette finalité sociale, notamment limitation de la lucrativité (ex : encadrement de la rémunération des apports en fonds propres, encadrement de l'échelle des salaires, excédents majoritairement réinvestis dans le projet)
n°3	En amont, le projet se donne les moyens d'évaluer la pertinence de la réponse apportée au besoin social (outils et indicateurs). A terme, l' <b>impact</b> du projet sur la résolution du <b>besoin social</b> identifié est positif, mesuré de manière explicite et rigoureuse (quantitativement et/ou qualitativement).
n°4	Le projet s'inscrit dans le <b>long terme</b> (réponse durable aux besoins sociaux), ce qui se traduit notamment par un <b>modèle économique viable</b> , permettant son équilibre économique à l'horizon +/- 3 ans.
n°5	Le projet se conçoit comme une expérimentation qui a <b>vocation à changer d'échelle et/ou à inspirer de nouveaux projets</b> sur d'autres territoires. Cela se traduit par des faits, par exemple : - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches concrètes pour essaimer (ex : former de nouveaux acteurs sur d'autres territoires) - D'autres acteurs manifestent leur intérêt pour implanter le projet sur leur territoire - Les porteurs du projet mettent en œuvre des démarches destinées à irriguer et influencer les politiques publiques
Génération d'autres effets positifs	
n°6	Le projet a un impact positif et mesuré, direct ou indirect, sur le <b>développement économique</b> , par exemple en termes de création d'emplois durables
n°7	Le projet a des impacts positifs et mesurés sur d' <b>autres besoins sociaux</b> .
n°8	Le projet est sensible à son <b>impact environnemental</b> et s'attache à ce que celui-ci ne soit pas négatif.
n°9	Le projet <b>suscite</b> d'autres innovations (grappes d'innovations), la création/structuration d'une nouvelle filière, contribue au renouvellement du secteur d'activité/ du territoire.
Expérimentation et prise de risque	
n°10	La <b>mise en œuvre du projet présente des risques</b> . En amont (R&D), il y a des <b>verrous et incertitudes réels</b> à lever pour mettre au point la réponse envisagée. Et/Ou, au moment de la mise à disposition de l'offre aux usagers, le caractère nouveau de l'offre court le <b>risque de se heurter</b> à des tensions et résistances des acteurs existants, ou à la non-appropriation par le public visé.
n°11	La réponse est effectivement nouvelle par rapport à l'état du marché sur le territoire : elle est <b>nettement distincte des solutions</b> disponibles sur ce territoire. Dans le cas où la réponse s'inspire de projets existants sur d'autres territoires, <b>elle s'attache à s'adapter aux besoins spécifiques de son territoire</b> : elle est une transposition, et non une duplication. La réponse est effectivement <b>plus adaptée</b> pour répondre au besoin social que les solutions alternatives disponibles sur ce territoire (améliorations manifestes, création de valeur).
n°12	Le projet est porté par une équipe ou un collectif d'acteurs, qui développent une <b>culture d'innovation</b> manifeste (accent sur la créativité, encouragement des recherches de solutions inédites) et disposent de <b>compétences complémentaires</b> (multidisciplinarité).
n°13	Recours à des chercheurs et/ou des experts de terrain pour <b>développer une expertise</b> pour lever les verrous et incertitudes et gérer les risques.
n°14	Le projet est d'abord déployé sur un <b>mode expérimental</b> : phase test, avec un processus formalisé d'évaluation et d'ajustements par essais-erreurs.
n°15	La structure qui porte le projet a la <b>capacité financière</b> à supporter les risques et la temporalité longue liés au processus d'innovation : fonds propres / tour de table permettant l'engagement de partenaires financiers
Implication des acteurs concernés	
n°16	L'équipe qui porte le projet <b>cherche à impliquer les bénéficiaires visés</b> dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert (enquête pour recueillir leurs besoins) et/ou dans la <b>co-construction de la réponse</b> innovante à ce besoin et/ou dans la <b>validation</b> de la pertinence de cette réponse (enquête de satisfaction, participation au processus d'amélioration)
n°17	Différentes <b>parties prenantes du territoire / de la filière</b> sont impliquées dans l' <b>identification</b> du besoin social mal couvert et/ou la <b>co-construction de la réponse</b> innovante à ce besoin et/ou la <b>validation</b> de la pertinence de cette réponse : acteurs publics (collectivités territoriales...) et acteurs privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...);
n°18	Les <b>bénéficiaires</b> sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet.
n°19	Différentes <b>parties prenantes du territoire / de la filière</b> , publics (collectivités territoriales...) et privés (associations, entreprises, regroupements d'entreprises...), sont impliqués dans la <b>mise en œuvre opérationnelle</b> du projet (partenariat ou participation directe).
n°20	Les diverses catégories de parties prenantes (bénéficiaires, acteurs privés et publics du territoire / de la filière...) sont impliquées dans la <b>gouvernance</b> du projet. (ex : participation au CA / comité de pilotage d'une partie prenante différente des apporteurs de capitaux)
n°X	Critère socle
n°X	Critère complémentaire

<sup>290</sup> AVISE. *Mode d'emploi : l'innovation sociale, reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer* [en ligne]. Paris : Avise, février 2015. <<http://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>>. [Consulté le 8 août 2017].

## Annexe 11

Tableau 1. Exemple d'innovations sociales en réponse à un besoin sociétal<sup>291</sup>



<sup>291</sup> AVISE. *Mode d'emploi : l'innovation sociale, reconnaître un projet d'innovation sociale entrepreneuriale, pour mieux l'orienter, l'accompagner et le financer* [en ligne]. Paris : Avise, février 2015. <<http://www.avise.org/ressources/mode-demploi-linnovation-sociale>>. [Consulté le 8 août 2017].

Annexe 12

Carte 1. Collectivités adhérentes au RTES, Réseau des Territoires pour l'Economie Solidaire<sup>292</sup>



<sup>292</sup> Scop la péniche. Carte des adhérents du RTES [en ligne]. RTES. 2 novembre 2015. <<http://rtes.fr/Carte-des-adherents-du-RTES>>. [Consulté le 16 septembre 2017].

## Annexe 13

Tableau 1. Les recettes du conseil départementale des Hauts-de-Seine 2015<sup>293</sup>



<sup>293</sup> Source : <https://opendata.hauts-de-seine.fr/page/accueil/>



## ***Annexe 14***

Composition de la commission d'économie sociale et solidaire des Hauts-de-Seine : 11 conseillers généraux, le préfet des Hauts-de-Seine et des personnalités qualifiées :

### Conseillers Généraux,

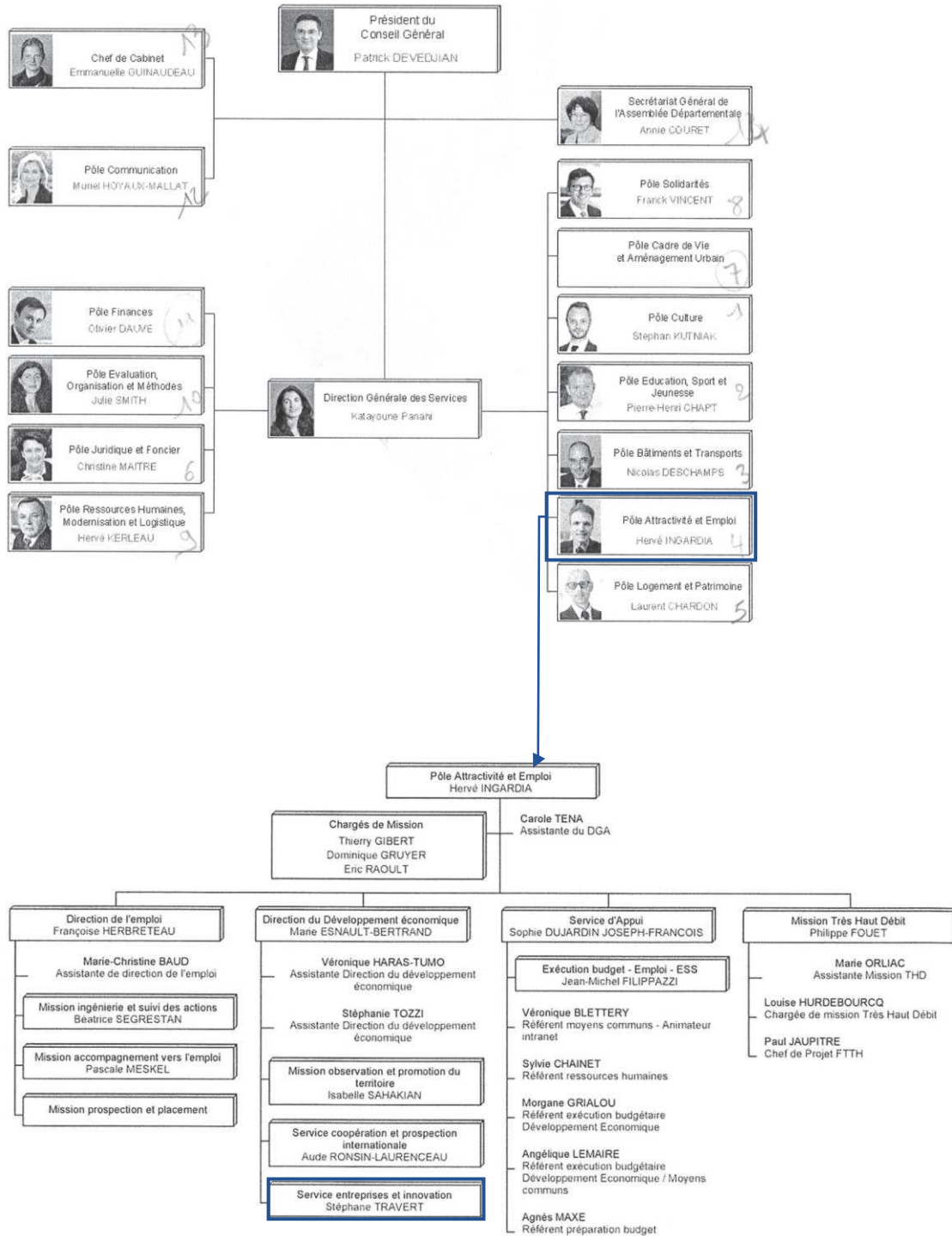
- Jean Sarkozy, UMP
- Thierry Solère, UMP
- Marie-Laure Godin, UMP
- Arnaud de Courson, DVD (Divers droite)
- Guy Janvier, PS
- Vincent Gazeilles, EELV
- Patrick Jarry, PC
- Patrice Leclerc, PC
- Bernard Lucas, PS
- Philippe Pemezec, UMP
- Christian Dupuy, UMP

### Des personnalités qualifiées :

- Jean-Yves Durance (président de la CCIP 92)
- Jean-Philippe Milésy (délégué de Rencontres Sociales)
- Catherine Coupet - Jacques Landriot (PDG Groupe UP – Chèque Déjeuner)
- Pierre Tapie (président de l'ESSEC)
- Jean-Pierre Dupressoir (administrateur de l'ADIE)
- Hugues Sibille (président de la fondation Crédit coopératif)
- Arnaud Richard - Jean-Marc Brûlé (président de l'Atelier)
- Bernard Quinio - Colette Vallat (Vice-président Université Paris Ouest Nanterre)
- Le préfet des Hauts-de-Seine ou son représentant

## Annexe 15

Direction générale et Service technique en charge de l'ESS dans le département des Hauts de Seine et membres de la commission ESS



Annexe 16 - La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions<sup>294</sup>

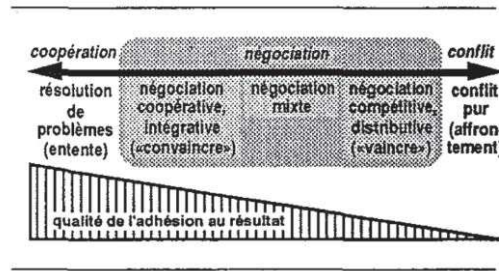


Figure 1. Systèmes de décision entre conflit et coopération

Figure 1. Consensus, compromis et unanimité

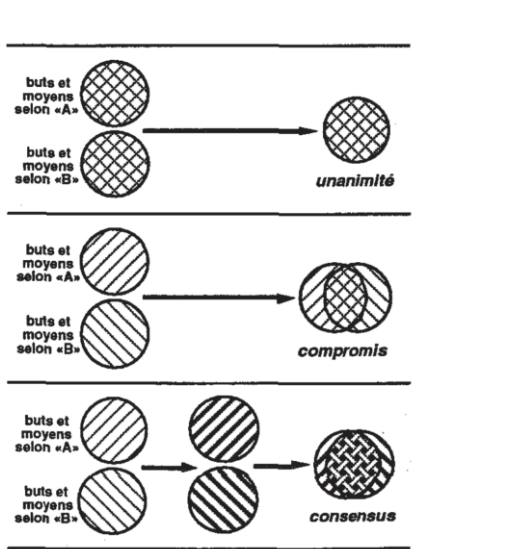


Figure 3. Compromis, consensus et degré de satisfaction des partenaires

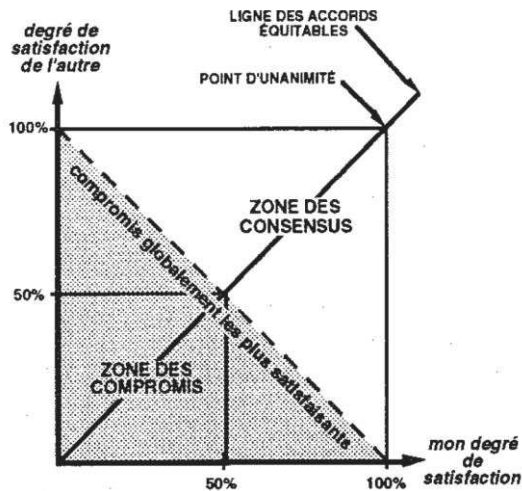


Figure 2. Niveaux de participation et acteurs associé au processus

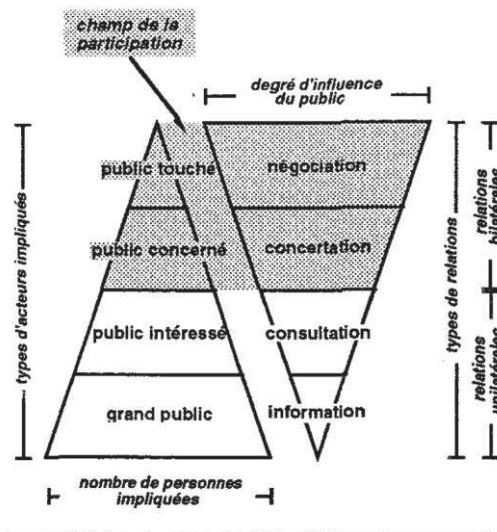
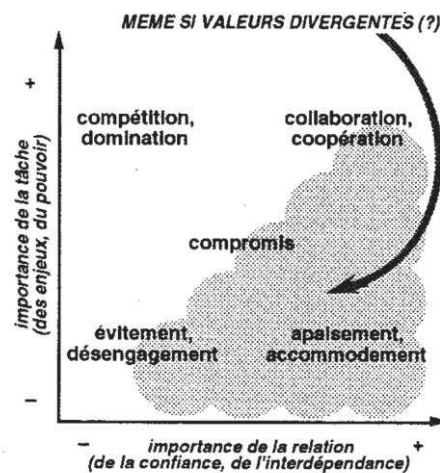


Figure 4. Modes d'interaction selon l'importance relative de la tâche et de la relation



<sup>294</sup> Vodoz, Luc. La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions [en ligne]. Environnement & Société, num. 13, p. 57-66, 1994. <<https://infoscience.epfl.ch/record/167822/files/vodozcrv2.pdf>>. [Consulté le 30 octobre 2017].

## SOMMAIRE

→ **FICHE N°1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME PORTEUR DU PROJET**

Comprend les éléments relatifs à votre organisme: identification, activités, ressources humaines et moyens financiers.

→ **FICHE N°2 : PRESENTATION DU PROJET**

Détaille le projet pour lequel vous sollicitez une subvention en fonctionnement et investissement.

→ **FICHE N°3 : ATTESTATION SUR L'HONNEUR**

Cette fiche permet au représentant légal de l'organisme, ou à son mandataire de signer la demande de subvention et d'en préciser le montant.  
Votre demande ne sera prise en compte que si cette fiche est complétée et signée.

→ **FICHE N° 4 : RECAPITULATIF DES AIDES PUBLIQUES PERÇUES (OU EN COURS) AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES**

→ **FICHE N° 5 ET ANNEXE : COMPTE RENDU FINANCIER DU PROJET SUBVENTIONNE (FONCTIONNEMENT)**

Le compte rendu financier est composé d'un tableau accompagné de son annexe explicative. Ces documents sont à détacher et à retourner dans les 6 mois suivant la fin de l'exercice pour lequel la subvention a été accordée.

→ **FICHE N° 5 BIS ET ANNEXE : COMPTE RENDU FINANCIER DU PROJET SUBVENTIONNE (INVESTISSEMENT)**

Le compte rendu financier est composé d'un tableau accompagné de son annexe explicative. Ce compte rendu est à détacher et à retourner dès que l'ensemble des investissements sont réalisés.

→ **FICHE N° 6 : RAPPELS POUR LES PORTEURS DE PROJET**

## RAPPEL DES PIECES A JOINDRE

- Vos statuts régulièrement déclarés
- Une copie de la déclaration au J.O. (association)
- Un extrait Kbis (société)
- La liste des personnes chargées de l'administration de l'organisme (composition du conseil d'administration, du bureau, ...)
- Les Curriculum Vitae des personnes affectées au projet
- Un relevé d'identité bancaire ou postal (IBAN indispensable)
- Si le présent dossier n'est pas signé par le représentant légal de l'organisme, le pouvoir donné par ce dernier au signataire
- Derniers comptes certifiés de la structure et rapport d'activité
- L'agrément d'Etat « entreprise solidaire » (pour les entreprises classiques – SA, SARL...)
- Les devis concernés par le projet pour l'investissement.

**Tout dossier incomplet fera l'objet d'une relance par les services du Conseil général**

<sup>295</sup> Ess-pass.com. *Économie Sociale et Solidaire - Appel à Projets 2014, Dossier unique de demande de subvention - La commission des Hauts-de-Seine* [en ligne]. <<http://ess-pass.com/appel-a-projet-2014/>>. [Mise en ligne le 2 novembre 2017].

## Annexe 18

Extrait du règlement de candidature à l'Appel à projet de la commission ESS-92

### 1- CONTEXTE ET OBJECTIFS

Territoire dynamique, attractif tant par son tissu économique, ses opportunités d'emploi que sa qualité de vie, les Hauts-de-Seine sont également réputés pour leur capacité d'innovation, qu'elle soit technologique, de service ou sociale.

Le 17 décembre 2010, les élus du Conseil général des Hauts-de-Seine votaient à l'unanimité un rapport favorisant le développement de l'**Economie Sociale et Solidaire** (ESS) dans le département. Le 30 mars 2012, un second rapport a été voté, afin de poursuivre la politique initiée en 2010.

A mi-chemin entre le secteur marchand et le non-marchand, l'ESS a pour objectifs d'apporter des réponses **porteuses d'emploi** à des **besoins peu ou non couverts** à ce jour, dans un souci d'**intérêt général**. Elle se définit aussi comme « une autre façon d'entreprendre ».

Cet appel à projets n'entend pas financer l'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du rSa (déjà couvert par un appel à projets spécifique du Conseil général des Hauts-de-Seine) : il s'inscrit dans une démarche de besoins repérés concourant au développement socioéconomique local dans le respect des principes de l'ESS.

Le Conseil général des Hauts-de-Seine invite les candidats à se faire connaître afin qu'ils obtiennent, s'ils sont retenus, un soutien financier au titre du **fonctionnement et/ou de l'investissement**, conformément aux dispositions du rapport 13.73 présenté en Commission permanente du 18 février 2013, pour des actions démarrant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

#### 2-2 Porteurs de projets pouvant candidater

Toute personne morale dont le projet s'inscrit dans le cadre de l'ESS, tant dans son objet (utilité sociale) que dans sa gouvernance et dans son modèle économique internes (notamment : réinvestissement des profits dans le projet de la structure) pourra candidater à l'appel à projets.

Par ailleurs, seuls les porteurs ayant la capacité de percevoir les fonds d'une collectivité dans le cadre de l'octroi d'une subvention pourront être aidés. Les entreprises du secteur marchand classique (SA, SARL...) devront être détentrices de l'agrément d'Etat « Entreprise solidaire » et disposer de statuts mentionnant leur finalité sociale.

#### 2-3 Critères de sélection

**Les projets soumis devront s'inscrire pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Celle-ci concerne toute démarche, tout mode d'intervention, tout service, tout produit répondant à un besoin défini de manière plus adéquate et plus durable notamment en termes de réponses sociales et de respect de l'environnement que les solutions existantes.**

Tout d'abord, le territoire de mise en œuvre du projet devra **obligatoirement être le département des Hauts-de-Seine**, que le projet ait une portée départementale ou infra-départementale (intercommunale ou communale).

Ensuite, le projet devra revêtir une **dimension économique** en sus de sa dimension sociale et de service d'intérêt général. Cela signifie qu'il devra être source de productions, d'échanges et de prestations **valorisables financièrement**.

Le modèle économique du projet devra être construit sur un principe d'hybridation des financements : produit des ventes, des prestations, subventions d'acteurs publics et/ou privés mais aussi valorisation de contributions en nature (mise à disposition de locaux, bénévolat, dons...).

**Le projet devra prévoir la création et/ou la consolidation d'emploi(s).**

La dimension **innovante** du projet sera particulièrement étudiée.

Par ailleurs, le Conseil général des Hauts-de-Seine portera une attention particulière aux projets comprenant une **dimension partenariale**. Cette dimension pourra se concrétiser par le recours à des alliances stratégiques (par exemple, deux associations décident de s'unir pour répondre à l'appel à projets). Elle pourra également se traduire par la mobilisation et la consultation de différentes parties prenantes (usagers, acteurs locaux, entreprises du secteur marchand traditionnel, chercheurs...) lors de la conception et/ou tout au long de la mise en œuvre du projet. Le projet pourra également s'inscrire dans le cadre d'un partenariat entre territoires.

Enfin, l'**ancrage territorial** du projet sera examiné avec soin : le Conseil général des Hauts-de-Seine souhaite en effet contribuer à apporter des réponses à des besoins peu, mal ou non satisfaits au regard de problématiques locales identifiées. Le projet pourra intervenir en complémentarité avec des initiatives déjà en place, à la condition qu'il respecte le champ d'intervention et les prérogatives des parties prenantes concernées.

Annexe 19 – Tableau 1. Rétroplanning des appels à projet. L'exemple de l'appel à Projet de 2013

RETRO PLANNING AAP 2013																								
DATE	Avril		Mai				Juin -Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre									
	semaine 17	le 25 avril	semaine 19 à 25	du 6 mai au 21 juin	du 25 au 27 juin	semaine 26 à 27	27-juin	du 27 juin au 5 juillet	semaine 28 à 31	du 08 juillet au 2 août	semaine 32 à 37	du 4 au 9 septembre	semaine 37 à 38	du 10 au 16 septembre	semaine 42	14-oct	semaine 47	18-nov	semaine 48	entre le 25 et le 29 novembre				
TACHES	Publication de l'Appel à Projet		Dépôt des dossiers		Vérification de la complétude des dossiers		Mail de relance pour dossiers incomplets		Fin de complétude des dossiers		Analyse pédagogique		Analyse financière		Transmission des dossiers pour révision au CD ESS		Correction des fiches de notation		CD ESS		Passage en CP		FORUM ESS	
Nbre de jours couverts	38 JOURS		Date limite le 21 juin 16h		3 JOURS		1 JOUR		7 JOURS		20 JOURS		20 JOURS		4 jours		5 JOURS		1 OU 2 JOURS		1 JOUR		1 JOUR	
			Validation des modèles de convention et courriers types								Relance sur les budgets				Saisie des demandes dans Grand Angle et rédaction des conventions								date de signature des conventions à déterminer	

Annexe 20 – Fig. 1. Extrait du référentiel de l'appel à projets 2013, tableaux des critères

PORTEUR DU PROJET:				
Nom du Projet : _____				
CRITERES	APPEL A PROJETS ESS 2013	NOTE PAR LIGNE DE 1 A 5 MAXIMUM		
		*F	*I	/100
PERTINENCE	Le projet s'inscrit-il dans une réelle démarche d'ESS ? (éliminatoire si zéro)	3	3	/20
	Le public cible est-il en cohérence avec le projet ?	4	4	
	La mise en œuvre prévue répond-elle aux objectifs énoncés ?	3	3	
	Le territoire d'exécution du projet est-il adapté ?	3	3	
EFFICACITE	Le calendrier de mise en œuvre est-il clair ?	4	4	/20
	Les actions prévues permettent-elles de répondre aux objectifs énoncés ?	4	4	
	Les moyens humains et matériels mobilisés sont-ils appropriés ?	4	4	
	Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont-ils cohérents au regard des objectifs énoncés ?	2	2	
EFFICIENCE	Le porteur a-t-il les compétences et l'expérience nécessaires à la mise en œuvre du projet ?	3	3	/20
	Le budget du projet est-il conforme au dossier de demande et est-il clair ?	4	4	
	Le budget du projet mobilise-t-il des financements hybrides (publics, privés, fonds propres...) ? (éliminatoire si zéro)	0	2	
	Le rapport entre le coût et les résultats attendus semble-il satisfaisant ?	3	3	
IMPACT	Le projet est-il innovant ?	1	1	/20
	Le projet répond-il à des besoins peu ou non couverts sur le territoire ?	2	2	
	La contribution au développement économique local notamment la création d'emplois est-elle décrite ?	3	3	
	Le projet a-t-il un impact sur l'environnement (effet de serre, ressources : eau, énergie, biodiversité...)?	2	2	
PERENNITE	Les partenaires du projet sont-ils clairement présentés ?	4		/20
	Démarche participative des partenaires dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet ?	4		
	Y'a-t-il des perspectives pour la pérennité des activités ou possibilités de reprises par des partenaires ?	3		
	Le porteur a-t-il prévu des moyens de communication pour faire connaître son offre de service à ses cibles ?	4		
<b>NOTE PROPOSEE</b>		<b>60</b>	<b>62</b>	<b>/100</b>
<b>AVIS DES SERVICES</b>				

Fig. 2. Extrait du référentiel de l'appel à projets 2015, tableaux des critères

APPEL A PROJETS ESS 2015 - SESSION N°1 - FICHE ACTION N°9				
Nom du Projet : _____				
Critères		Notation		
		F	I	sur
<b>Présentation</b>	L'objet de l'organisme et le projet sont clairement présentés	5		05
<b>Portance</b> <small>Mesure selon laquelle les objectifs du projet correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire</small>	Le projet répond à des besoins peu ou mal couverts sur le territoire	2		20
	Les objectifs énoncés sont adaptés aux besoins, aux problèmes à résoudre	3		
	Le public cible est en cohérence avec le projet	5		
<b>Efficacité</b> <small>(succès, réussite) Comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints</small>	Le territoire d'exécution des actions est adapté	5		15
	Les objectifs proposés peuvent être réellement atteints au regard du contexte et des moyens	2		
	Les actions prévues et leurs échéances sont cohérentes	2		
<b>Efficience</b> <small>Mesure selon laquelle les ressources sont utilisées de manière optimale et économe</small>	Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont pertinents	3		20
	<b>Le budget du projet mobilise des financements hybrides (éliminatoire si zéro)</b>	1	1	
	<b>Le budget du projet est clairement présenté et est conforme au dossier de candidature</b>	5	3	
	L'organisation de la structure dispose des capacités, des ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation du projet	3		
<b>Impact</b> <small>Appréciation de tous les effets positifs et négatifs du projet sur son environnement, sur le plan économique, social, politique ou écologique</small>	Le rapport coût-efficacité-rendement est satisfaisant	3		20
	La finalité sociale du projet est clairement présente (éliminatoire si zéro)	3		
	La contribution au développement économique local, notamment la création d'emplois est prévue et décrite	5		
	Le projet est innovant	2		
<b>Pérennité</b> <small>Vue à savoir si les effets positifs du projet se poursuivent lorsque l'aide aura pris fin</small>	L'impact environnemental est pris en compte (effet de serre, déchets, émissions gazeuses...)	3		20
	Le modèle économique du projet est clair et paraît viable	2		
	Le projet prévoit de mobiliser différents partenaires pour sa mise en œuvre	5		
	L'organisme prévoit de reproduire ou généraliser le projet à plus grande échelle	5		
	Pour faire connaître son offre, l'organisme a prévu une stratégie commerciale ou des moyens de communication adaptés et satisfaisants	5		
<b>Note globale</b>		<b>69</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
<b>AVIS DES SERVICES</b>				

DOCUMENTS CONFIDENTIELS – Réservés aux services en charge de l'ESS pour la commission ESS des Hauts-de-Seine

## **Annexe 21 (1/3)**

Document de synthèse, liste des premiers projets sélectionnés et subventionnés de la commission 2011

### **Conseil départemental de l'ESS du 17 juin 2013**

#### **Liste des lauréats 2011 par ordre de passage**

- **Accompagner le financement de l'initiative sociale**
  - SPEAR: François Desroziers
  - LES CIGALES: Noémie Nicolas + Dominique Dehouck
  - TRIETHIC BY GAIA: Franck Binoche+1
- **Mettre les techniques de l'entreprise au service de projets d'initiatives sociales**
  - CHAUFFEUR & GO: Antoine Micaud
  - INITIATIVE EMPLOI : Anne Peterschmidt + 1
  - AGENCE 22: Jacky LE ROY + Yves-Louis BOUMIER
- **Créer du lien sur le territoire autour d'initiatives sociales**
  - ANDES : Anne Giraud + 1
  - LA SOUPE AUX CAILLOUX: Anne Métrard
  - REGIE DE QUARTIER D'ASNIERES: Coline Régie +1
- **Apporter des solutions par des projets d'initiatives sociales, lorsque les modèles économiques existants ne le permettent pas**
  - AAA : Constantin Petcou + Julie Chartres
  - ESSOR: Jean Giroud + 1
  - LES PETITS DEBROUILLARDS: Ligia Likeda
  - SAVOIR FAIRE ET DECOUVERTE: Natacha Jègues+ Eloïse Bellanger
  - COOPETIC: Anita Protopapas
  - LA COMPAGNIE DES AIDANTS: Claudie Kulac
- **Se former, structurer la gouvernance afin de pérenniser l'initiative sociale**
  - INITIATIVE: Claire Wallon + Pascal Colin
  - PRO BONO LAB: Stefan Malivet
  - ADEL : Rose Angélique + Anita Lachaize



**Annexe 21 (2/3)** - Document de synthèse, liste des premiers projets sélectionnés et subventionnés de la commission 2011

Lauréats 2011					
NOM DE LA STRUCTURE	SIEGE SOCIAL	NATURE DE L'ENGAGEMENT	MONTANT DE L'ENGAGEMENT	NOM DU PROJET	DESCRIPTIF DU PROJET
ADEL	Paris	Fonctionnement	50 000	« Entrepreneuriat Collectif au Féminin 92 »	Constitution d'un collectif de femmes du département, en particulier à Gennevilliers, autour d'activités économiques solidaires (ressourcerie, restauration, valorisation d'objets collectés )
AGENCE 22	Montrouge	Fonctionnement	20 580	Vignette 22	Favoriser les déplacements des personnes en situation de handicap et soutenir l'activité économique des lieux alto-séquanais équipés pour leur accueil. Aider à l'échelle départementale et infra départementale à la réduction des discriminations liées au handicap.
		Investissement	3 658		Acquisition de matériels informatiques et de téléphonie mobile dans le cadre du projet destiné à favoriser les déplacements des personnes en situation de handicap et soutenir l'activité économique des lieux alto-séquanais équipés pour leur accueil.
ANDES	Paris	Investissement	30 000	ANDES	Acquisition d'un véhicule frigorifique et de cinq transpalettes manuels pour approvisionner en fruits et légumes des épiceries solidaires et structures des Hauts-de-Seine.
ATELIER d'ARCHITECTURE AUTOGEREE	Paris	Fonctionnement	50 000	EcoPlateformeSolidaire	L' EcoPlateformeSolidaire est un espace experimental spécialisé dans le recyclage de divers bois, maçonnerie, tuiles, etc. afin de les réutiliser comme matières premières dans la réalisation de sous-ensembles pour des chantiers d'écoconstruction. Il s'agit à la fois d'un espace populaire par la mise en place d'une méthodologie démonstrative, participative et pédagogique, mais également d'un espace professionnel consacré à la vente et à la construction de prototypes innovants en terme d'écoconstruction.
		Investissement	30 000		Construction et aménagement d'une recyclerie et acquisition de matériels informatiques dans le cadre du projet EcoPlateformeSolidaire.
BELLE PLANETE	Saint-Ouen	Fonctionnement	30 000	La communauté des aidants	Création d'un réseau social d'aidants de personnes dépendantes, privé et géolocalisé, de type Facebook, proposant un espace solidaire d'entraide et d'échanges entre aidants.
		Investissement	10 000		Création d'un réseau social sur Internet et d'une application mobile proposant un espace solidaire d'entraide et d'échanges entre aidants.
CHAUFFEUR & GO	Paris	Fonctionnement	35 000	Chauffeur&Go&92	Développer un service innovant de mobilité basé sur le recrutement de chauffeurs conduisant les véhicules de leur clients.
		Investissement	5 000		Conception d'un site Internet et d'une application mobile dans le cadre du développement d'un service innovant de mobilité basé sur le recrutement de chauffeurs conduisant les véhicules de leur clients
CONTROLE - Z	Rueil-Malmaison	Fonctionnement	39 600	CAFE CON LECHE	Réunir dans un seul et même espace un café social associatif, une laverie et des outils technologiques d'information et de communication afin de permettre aux habitants de la cité de la Lutèce à Rueil-Malmaison d'avoir accès à un lieu convivial, proposant des ateliers et des événements culturels, des activités ménagères, administratives et la recherche d'emplois.
		Investissement	20 400		Aménagement des locaux, achat de matériels informatiques et outils destinés à la laverie solidaire.
COOPETIC	Paris	Fonctionnement	40 000	Ouverture d'un établissement de la CAE Coopetic dédiée au « Cross média »	Regrouper des professionnels des TIC, de la communication, de l'audiovisuel et proposer localement une offre de service collective permettant aux intermittents de vivre de leur métier.
		Investissement	10 000		Achat d'une unité de tournage
ESSOR	Nanterre	Fonctionnement	33950	Un partenariat novateur « association de l'ESS & Entreprise alto-séquanaise / Bailleurs sociaux »	Permettre prioritairement aux occupants à faible pouvoir d'achat des logements gérés par les bailleurs sociaux, ( mais non exclusivement), de répondre aux obligations de la loi rendant obligatoire l'installation de détecteurs de fumée dans tous les lieux d'habitation, en leur proposant à des conditions économiques adaptées à leur niveau de revenu, l'installation et l'achat de détecteurs de fumée certifiés NF-EN 14 604, conçus par une entreprise alto-séquanaise et fabriqués en France.
		Investissement	11 500		Acquisition d'un véhicule utilitaire, de matériels informatiques et de petits outillages».
INITIATIVE	Bourg la Reine	Fonctionnement	50 000	Formation européenne de de dirigeants en ESS	Création d'un programme de formation à vocation européenne de niveau 1, donnant lieu à la délivrance d'un titre professionnel privé homologué pour les dirigeants, cadres intermédiaires, élus, présidents d'associations qui souhaiteraient se doter d'outils d'analyse stratégique en matière d'ESS.

**Annexe 21 (3/3)** - Document de synthèse, liste des premiers projets sélectionnés et subventionnés de la commission 2011

LA SOUPE AUX CAILLOUX	Nanterre	Fonctionnement	35 000	Epicierie Solidaire et éducation-alimentation	Création d'une épicerie solidaire mettant à disposition des produits issus de l'agriculture biologique à un prix plancher, pour des personnes n'accédant pas habituellement à ce type de produits et favoriser la mixité sociale en ouvrant cette épicerie à tous.
		Investissement	15 000		Acquisition d'une camionnette pour la livraison de produits issus de l'agriculture biologique qui seront revendus à un prix plancher aux personnes n'accédant pas habituellement à ce type de produits.
LE PLUS PETIT CIRQUE DU MONDE	Bagneux	Investissement	30 000	CHAPITEAU SOLIDAIRE 9/2	Réalisation d'un chapiteau moderne fixe permettant le développement des actions artistiques émanant de structures associatives du Département, ainsi que des jeunes artistes émergents des Hauts-de-Seine pour des publics venant de plusieurs villes du Département des Hauts-de-Seine et notamment des quartiers prioritaires.
INITIATIVE EMPLOI	Chatillon	Fonctionnement	50 000	Lavéo	Créer une franchise s'appuyant sur le recrutement et la formation aux techniques de lavage écologique des voitures, à la main et sans eau pour un retour à l'emploi dans le respect de l'environnement.
		Investissement	21 895		Achat de matériels de lavage et un véhicule utilitaire pour les déplacements dans le cadre de la création d'une franchise s'appuyant sur le recrutement et la formation aux techniques de lavage écologique des voitures, à la main et sans eau pour un retour à l'emploi dans le respect de l'environnement.
LES PETITS DEBROUILLARDS	Paris	Fonctionnement	3 500	Sensibilisation autour des énergies et de la gestion énergétique responsable	projet de sensibilisation autour du chauffage urbain et sur les problématiques liées à la consommation et à la gestion des sources d'énergie dans le quotidien. Il s'agit de permettre au public d'appréhender les enjeux liés au chauffage urbain et de devenir responsable de l'usage qu'il en fait.
PRO BONO LAB	Clichy	Fonctionnement	15 000	Lancement de l'activité de Pro Bono Lab	Le pro bono représente l'implication de volontaires et d'entreprises au profit d'associations d'intérêt général à travers le partage de leurs compétences professionnelles.
		Investissement	7 000		Création d'un site web afin de garantir l'efficacité des pilotes dans les Hauts-de-Seine.
REGIE DE QUARTIER D'ASNIERES	Asnières	Fonctionnement	25 000	Salon de coiffure social	Création d'une activité de lien social au cœur du quartier des Courtilles, à travers une prestation coiffure et bien-être destinée aux habitants les plus en difficulté. Rompre l'isolement et rétablir du lien social et agir sur l'image de soi comme préalable à une insertion sociale et professionnelle en particulier chez les femmes et les demandeurs d'emploi
		Investissement	30 000		Travaux de mise aux normes et d'aménagement du local, nécessaires à la mise en place du projet.
SAVOIR FAIRE ET DECOUVERTE	La carnelie	Fonctionnement	19 000	Eco-fabrik	Création d'ateliers permettant de fabriquer des produits de la vie quotidienne sains et écologiques, à prix raisonnable et avec du matériel partagé. Des personnes en difficulté d'emploi pourront découvrir des métiers et être au contact de professionnels du réseau de Savoir-Faire et Découverte grâce à une pédagogie participative.
		Investissement	1 622		Achat de matériels de fabrication et de matières premières dans le cadre de la création d'ateliers permettant de fabriquer des produits de la vie quotidienne sains et écologiques, à prix raisonnable pour des publics en difficultés.
SPEAR	Rueil-Malmaison	Fonctionnement	6 250	SPEAR – Société Pour une Épargne Activement Responsable	Donner à des épargnants la possibilité de choisir précisément le projet qu'ils souhaitent financer. L'objectif est de permettre le financement par des crédits à moindre taux de projets à forte utilité sociale. Grâce à une plateforme internet, l'épargnant a réellement connaissance de l'impact de son argent, et peut suivre le projet lors de son évolution.
TRIETHIC BY GAIA	Rueil-Malmaison	Fonctionnement	6 250	Collèges Ethics 92	Mettre en oeuvre dans les collèges des Hauts-de-Seine pour les recycler, une prestation gratuite de collecte des papiers (+ piles, consommables d'impression et instruments d'écriture)
		Investissement	30 000		Achat d'un camion, d'un chariot électrique, de collecteurs et de poubelles dans le cadre du projet de collecte de papiers dans les collèges pour les recycler.
LES CIGALES	Partin	Fonctionnement	15 000	La finance solidaire au service des entrepreneurs des Hauts- de-Seine	Création d'une Cigale dans les Hauts-de-Seine (Association de finance solidaire au service des entrepreneurs)

## Annexe 22

Programme du 1<sup>ème</sup> Forum de la commission ESS des Hauts-de-Seine

# Programme

## DEVELOPPER L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

### DANS LES HAUTS-DE-SEINE

*1er Forum altoiséquanais de l'ESS*

28 novembre 2011, 9h-18h

Espace Grande Arche de la Défense



**L'économie sociale et solidaire** rassemble les initiatives privées au service de l'intérêt général. Elle combine engagement social et initiative économique pour mettre la personne humaine au centre des activités et replacer l'économie dans son contexte : les activités économiques sont un moyen au service d'un projet sociétal. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire permettent de produire, de travailler, d'épargner, de consommer... autrement. Elles sont présentes dans de multiples secteurs d'activités.

**Particulièrement dynamique dans les Hauts de Seine**, l'économie sociale et solidaire répond à des enjeux essentiels du territoire en termes d'activité économique, de cohésion sociale et de démocratie : maintien et développement de l'emploi, adaptation des produits et services proposés, prise en compte des personnes fragiles.

**Comment continuer à développer cette « autre » économie dans le département ?**

**Le Conseil général des Hauts-de-Seine et son Conseil départemental de l'Economie Sociale et Solidaire organisent le 1<sup>er</sup> forum des acteurs de l'ESS le 28 novembre 2011, à l'espace Grande Arche de la Défense, dans l'objectif de :**

- Mobiliser les acteurs autour de problématiques opérationnelles
- Favoriser les rencontres entre acteurs de l'ESS mais aussi avec les entreprises classiques
- Mettre en valeur les initiatives réalisées par les acteurs de l'ESS dans les Hauts-de-Seine et en particulier les structures qui ont répondu à l'appel à projets lancé par le Conseil Général
- Etre un lieu d'action pour imaginer de nouveaux projets d'ESS à partir d'autres expériences inspirantes

**Ce 1<sup>er</sup> forum départemental de l'ESS a ainsi une vocation très opérationnelle. Il permettra aux participants d'échanger sur leurs pratiques et de s'inspirer d'initiatives porteuses.**

#### **@ Une journée à vocation très opérationnelle pour les acteurs**

Tout au long de la journée, les principaux leviers du développement de l'ESS seront abordés et discutés : audelà du financement et de l'accompagnement indispensables à l'émergence et à la consolidation des projets, **quelles nouvelles alliances pour développer les entreprises de l'ESS ?**

- Coopération entre acteurs de l'ESS
- Partenariats avec des entreprises classiques
- Partenariats avec les acteurs publics

La matinée permettra de poser le cadre à travers des conférences – débats s'appuyant sur l'intervention et le témoignage d'acteurs qui présenteront des cas concrets.

L'après-midi permettra de mettre en lien les acteurs à travers des ateliers d'échanges et de rencontres autour des 3 grands leviers de développement évoqués.

**@ Ce forum s'adresse aux professionnels intéressés par le développement de l'ESS dans les Hauts-de-Seine :**

- Acteurs de l'ESS
- Entreprises désirant construire des partenariats innovants et développer leur responsabilité sociale
- Collectivités locales, Créateurs d'entreprise, Etudiants

## Programme de la journée

*La journée sera animée Amandine Barthélémy et Romain Slitine, Odyssem*

**9h : Accueil des participants**

**9h30 : Ouverture du forum**

☞ Intervention de M. Patrick Devedjian, Président du Conseil général des Hauts-de-Seine

**I. 10h : Le Conseil général des Hauts-de-Seine et l'ESS - Bilan et perspectives**

☞ Intervention de Jean Sarkozy, vice-président du Conseil général des Hauts-de-Seine en charge de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'Insertion par l'économique

- *Bilan du mois de l'ESS dans les Hauts-de-Seine*
- *Présentation du Conseil départemental de l'ESS et des actions portées par le Conseil général*
- *1<sup>er</sup> bilan des actions ESS portées par le Conseil général*
- *Présentation des objectifs du forum et des résultats escomptés*

**II. 10h30 : L'ESS dans les Hauts-de-Seine : état des lieux et potentiels**

☞ Stéphanie Poppe, Déléguée générale de Hauts-de-Seine Initiative

- *Panorama de l'ESS dans les Hauts-de-Seine*
- *L'accompagnement et les outils financiers à disposition des acteurs de l'ESS*
- *ESS : des filières porteuses d'emploi à développer en priorité dans les Hauts-de-Seine ?*

**III. 11h00 : Les nouvelles alliances pour développer concrètement l'ESS**

Table ronde autour de :

**IV.** Antonella Desneux, Directrice du développement durable, Directrice de la citoyenneté et de l'Innovation sociétale, SFR

**V.** Juliette Gagnon, Directrice d'ENVIE 2E Île-de-France

**VI.** Hugues Sibille, Vice-président du Crédit Coopératif et président de l'AVISE

**VII.** Jean-Marc Maury, Directeur du département Développement économique et Economie sociale de la Caisse des Dépôts et Consignations

*La table ronde abordera les différents axes de développement de l'ESS :*

- *La coopération et la mutualisation, une force pour l'ESS*
- *Les clés des coopérations entreprises classiques-entreprises sociales*
- *Les marchés publics et l'ESS : quelles perspectives ?*

**VIII. 12h30 : Déjeuner et visite des stands**

- *Stands regroupant les acteurs autour de thématiques communes*
- *Découverte des entreprises de l'ESS ayant répondu à l'appel à projets du Conseil général*

## I. 14h30 : Les leviers de développement de l'ESS dans les Hauts-de-Seine

3 ateliers d'échanges et de rencontres sont proposés en parallèle en cohérence avec les leviers de développement évoqués le matin : l'objectif est de présenter des initiatives inspirantes en France et dans les Hauts-de-Seine (45 min) et de favoriser la mise en relation entre les participants (45 min).

### II. 1- Travailler avec les collectivités locales pour développer

l'ESS ☞ Emmanuel Kasperski, Directeur Général de la SCIC REPLIC

III. Bénédicte Bastie, Chargée de mission insertion Seine Ouest Entreprise et Emploi

IV. Jean Giroud, Président de l'association intermédiaire ESSOR

*A partir de la présentation des initiatives portées par les intervenants, l'atelier abordera les différentes modalités de coopération avec les collectivités locales : marchés publics, clauses sociales, portage de projets communs en réponse aux besoins du territoire, etc.*

### V. 2- Construire des partenariats innovants entre entreprises de l'ESS et entreprises classiques

VI. Guillaume Bapst, Directeur général de l'Association Nationale Des Epiceries Solidaires (ANDES)

VII. Jean-François Connan, Président d'Extra-Muros et directeur de l'insertion et de l'innovation sociale d'Adecco

VIII. Arnaud Habert, directeur de Vinci Insertion Emploi

*A partir du témoignage d'acteurs agissant à la croisée du monde de l'entreprise classique et du monde de l'ESS, l'atelier identifiera les clés de succès concrètes du rapprochement entre les 2 types d'acteurs : co-traitance, sous-traitance, laboratoire d'innovation sociale, partenariats stratégiques sur le cœur de métier, partage de ressources, prestations, etc.*

### IX. 3- Coopérer sur le territoire pour entreprendre ensemble

X. Christophe Chevalier, PDG du groupe Archer et Président de COORACE

XI. Pascale Dubois, responsable de Club Asso 92

XII. Damien Filluzeau, Président d'Employeurs-solidaires92

*A partir du retour d'expérience de projets innovants mis en place entre acteurs de l'ESS, l'atelier mettra en évidence différentes modalités de coopération : création de produits / services communs, mutualisation de ressources, mise en place de filières, reprise d'entreprises, flux d'affaires privilégiés, etc.*

## 16h30 : Appel à projets du Conseil général des Hauts-de-Seine

Désignation officielle des lauréats

**17h15 : Conclusion de la journée en présence de M. Patrick Ollier**, Ministre chargé des Relations avec le Parlement : Les suites à donner. Les travaux à venir.

## 17h30 : Cocktail de clôture

Avec la participation de



***Annexe 23***

Brève du Parisien annonçant le premier Forum ESS des Hauts-de-Seine

**Pour des raisons de droits, la page 142 a été retirée de la version diffusée en ligne.**

***Annexe 24***

Article HDS magazine : Annonce du 2<sup>ème</sup> Forum de l'ESS des Hauts-de-Seine

**Pour des raisons de droits, la page 143 a été retirée de la version diffusée en ligne.**



**Dossier de presse**

**2<sup>e</sup> FORUM  
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE  
DES HAUTS-DE-SEINE**

**Lundi 19 novembre 2012 • 9h-13h**  
Hôtel du Département • Nanterre

**Contact presse**

**Guillaume Tessier**

Attaché de presse

Tél. : 01 47 29 36 69

Courriel : [gtessier@cg92.fr](mailto:gtessier@cg92.fr)

 **hauts-de-seine**  
CONSEIL GÉNÉRAL

**[www.hauts-de-seine.net](http://www.hauts-de-seine.net)**

## SOMMAIRE

Communiqué de presse.....	2
Le programme .....	3
Les lauréats du 2 <sup>e</sup> appel à projets.....	4
Le Conseil départemental de l'Économie Sociale et Solidaire.....	6
Zoom sur un lauréat de l'édition 2011: l'Atelier d'Architecture Autogérée .....	7
Innovation : Les clauses sociales du Conseil général.....	8

*Le 19 novembre 2012*

### LE CONSEIL GÉNÉRAL ORGANISE SON 2<sup>e</sup> FORUM DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DES HAUTS-DE-SEINE

#### Les noms des 11 lauréats du 2<sup>e</sup> appel à projets dévoilés

**Lundi 19 novembre, dans le cadre du mois de l'Économie Sociale et Solidaire, Patrick Devedjian, Président du Conseil général, et Jean Sarkozy, Vice-président du Conseil général en charge de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Insertion par l'économie, ont lancé le 2<sup>e</sup> forum de l'Économie Sociale et Solidaire des Hauts-de-Seine sur le thème de « l'Innovation Sociale », à l'Hôtel du Département, à Nanterre.**

**A cette occasion, les noms des 11 lauréats du 2<sup>e</sup> appel à projets ont été dévoilés (voir pages 4 et 5).**

Le Conseil général subventionnera les projets à hauteur de 548 000 euros, jusqu'à 50% du budget de fonctionnement du projet lauréat dans la limite de 50 000 euros et 80% du budget d'investissement dans la limite de 30 000 euros.

Le Président du Conseil général a également annoncé l'adhésion prochaine du Département à trois réseaux de l'Économie Sociale et Solidaire : le Réseau des Territoires d'Économie Solidaire (RTES), l'Atelier et le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES).

- **L'Économie Sociale et Solidaire**

La spécificité du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire est de **placer l'humain au cœur de l'économie**, c'est-à-dire de **concilier une activité économique et une utilité sociale et collective**. L'ESS doit permettre d'apporter des réponses à des besoins peu ou non couverts à ce jour (y compris en matière d'emploi) tout en plaçant comme objectif final, **l'intérêt général**. En 2012, le Conseil général consacre un budget de 1,8 millions d'euros pour l'Économie Sociale et Solidaire dans les Hauts-de-Seine.

**Les chiffres clés :**

- 1,8 millions d'euros consacrés à l'Économie Sociale et Solidaire - 11 lauréats du 2<sup>e</sup> appel à projets du Conseil général
- 548 000 euros alloués aux projets lauréats
- 89 marchés publics du Conseil général intègrent une clause sociale

**LE PROGRAMME :**

> 9h : **Ouverture du Forum avec l'intervention de Patrick Devedjian**, Président du Conseil général des Hauts-de-Seine, **et Jean Sarkozy**, Vice-président du Conseil général en charge de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'Insertion par l'économie.

Intervention de Jean-Marc Borello, Président du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, Christiane Bouchard, Présidente du Réseau des Territoires d'Économie Solidaire, et de Jean-Marc Bruley, Président de l'ATELIER, dans le cadre de la prochaine adhésion du Département à ces 3 réseaux d'Économie Sociale et Solidaire.

> 9h30 : **Bilan du 1<sup>er</sup> appel à projets du Conseil général : de nouveaux services et de nouveaux emplois dans les Hauts-de-Seine**

> 10h : **L'innovation sociale dans les Hauts-de-Seine :**

- **Mécénat d'entreprises, microcrédit, épargne solidaire : des solutions concrètes pour développer l'entrepreneuriat social**

*Avec Patric Mourgere, Président de la Commission Economie Sociale à la MACIF Ile-de-France et Délégué national, Emilie Vuillequez, co-fondatrice de Pro-Bono Lab, Jean-Michel Pasquier, fondateur de Koeo, Arnaud Poissonnier, Fondateur de Babyloan microcrédit et Nicolas Dabbajihian, co-fondateur Spear.*

**- 10h30 : Pour une transmission/reprise innovante : la coopérative**

*Intervention de Sylvie Nourry, Directrice de l'Union Régionale des SCOP (URSCOP)*

**- 10h45 : Acteurs publics, privés et associatifs : des partenariats à renforcer**

*Intervention de Xavier Corval, co-fondateur de la société Eqosphère suivi d'une table ronde avec Bernard Lemanisser, Directeur de Marcel Villette, Frantz Benjamin de Marsel Villette, Mohand Hebbache, Directeur du réseau Adecco Insertion-Emploi 92, Karine Heudre, Directrice du GEIQ, Hugues Sibille, Président d'Avise et Vice-président du Crédit Coopératif et des intervenants du Conseil général.*

**> Une initiative innovante du Conseil général des Hauts-de-Seine : les clauses sociales dans les marchés publics**

**> 11h30 : L'Economie sociale et solidaire de demain dans les Hauts-de-Seine : Comment favoriser la création d'entreprises sociales sur le territoire ?**

*Présentation de l'étude Chrorum-Cides « Panorama et bonnes pratiques de dispositifs d'appui à l'émergence au développement et à la pérennisation des entreprises de l'ESS ».*

**> 12h15 : Annonce des lauréats du 2<sup>e</sup> appel à projets du Conseil général sur le thème de « l'Innovation Sociale »**

## LES LAURÉATS

**L'Association Nationale de Développement des Epiceries Solidaires (ANDES)**

**> Projet : Création d'une marque alimentaire solidaire dans les Hauts-de-Seine**

**Subvention : 44 000 euros**

*Fabrication de confitures et de jus de fruits par des alto-séquanais en insertion et vente à prix très réduits à des structures d'aides alimentaires et à prix du marché aux enseignes du commerce traditionnel.*

**Théâtre de l'Avant-Seine à Colombes**

**> Projet : Création d'un café culturel au sein de l'Avant-Seine / Théâtre de Colombes Subvention : 30 000 euros**

*Création d'une nouvelle offre de service de restauration appelée « café culturel » avec des produits respectueux de l'environnement, solidaires, éthiques et issus du commerce équitable, afin d'attirer un nouveau public et de dynamiser l'offre en centre-ville.*

**Bel agir à Nanterre**

**> Projet : Atelier chantier d'insertion informatique**

**Subvention : 35 000 euros**

*Reconditionnement de matériels informatiques par alto-séquanais en insertion dans un atelier à Nanterre.*

#### **Les Cireurs**

**> Projet : Les Cireurs des Hauts-de-Seine Subvention : 50 000 euros**

*Relance du métier de cireur de chaussures itinérant au sein des quartiers d'affaires et démocratisation de l'accès au service de cirage de chaussures.*

#### **Microdon**

**> Projet : Opération de générosité locale « carte microDON » Subvention : 8 000 euros**

*Propose aux associations d'intérêt général une opération « carte microDON » consistant à proposer des cartes de don de 1 à 5 euros au public à proximité des supermarchés. Ces cartes sont munies d'un code-barres pouvant être directement flashées en caisse, comme n'importe quel article, pour faire un don à l'association.*

#### **Paranda-Oulam-La ferme du bonheur à Nanterre**

**> Projet : Ferme urbaine  
Subvention : 80 000 euros**

*Développement de l'agriculture urbaine dans la ZAC Seine Arche à Nanterre autour d'activités de restauration solidaire.*

#### **Mozaïk RH**

**> Projet : Implantation locale de Mozaïk RH à Nanterre Subvention : 50 000 euros**

*Soutient à l'accès à l'emploi des jeunes alto-séquanais diplômés issus de quartiers populaires.*

#### **Potager du parc de Boulogne-Billancourt**

**> Projet : Eco-restauration Subvention : 71 000 euros**

*Création d'un nouveau concept de restaurant bio à Boulogne-Billancourt permettant la livraison de menus et valorisant les bios déchets par la mise en place d'une filière de compostage.*

#### **Réseau Môm'artre**

**> Projet : Môm'Nanterre  
Subvention : 80 000 euros**

*Création d'un lieu inédit de prise en charge complète, des enfants âgés de 6 à 11 ans, après l'école, le mercredi et pendant les vacances scolaires, favorisant l'intergénérationnel et la mixité sociale.*

#### **Les Soieries du Mékong à Asnières-sur-Seine**

**> Projet : Développement d'une gamme de foulards Subvention : 50 000 euros**

*Fabrication d'une gamme de foulards en soie haut-de-gamme fabriqués par des femmes cambodgiennes. L'entreprise sociale Les Soieries du Mékong s'engage dans une charte éthique auprès de ses artisans (formations, travail long durée, remboursement des dépenses médicales...)*

#### **Tumclasst**

**> Projet : Bouquiniste-Salon de thé-Laverie à Colombes  
Subvention : 50 000 euros**

*Dans le quartier de la gare du stade, place Facel Vega à Colombes, création d'un nouveau service de proximité favorisant les rencontres et la mixité sociale entre habitants d'un même quartier.*

### **LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DES HAUTS-DE-SEINE**

**Objectif :** coordonner les actions d'ESS du Conseil général et identifier les besoins sur le territoire alto-séquanais.

#### **- LES CONSEILLERS GÉNÉRAUX**

- Jean Sarkozy
- Thierry Solère
- Christian Dupuy
- Philippe Pemezec
- Marie-Laure Godin
- Arnaud de Courson
- Patrick Jarry
- Patrice Leclerc
- Guy Janvier
- Bernard Lucas
- Vincent Gazeilles

#### **- REPRÉSENTANT DE L'ÉTAT**

Le Préfet des Hauts-de-Seine (ou son représentant)

– **DES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES :**

- Jean-Yves Durance, Président de la CCIP 92
- Jean-Philippe Milésy, Délégué de Rencontres Sociales
- Jacques Landriot, PDG Groupe déjeuner
- Pierre Tapie, Président de l'ESSEC
- Jean-Pierre Dupressoir, Administrateur de l'ADIE
- Hugues Sibille, Vice-président du Crédit coopératif
- Jean-Marc Brûlé, Président de l'Atelier
- Colette Vallat, Vice-présidente Université Paris Ouest Nanterre

Zoom sur l'actualité d'un projet lauréat de l'édition précédente...

**L'ATELIER D'ARCHITECTURE AUTOGÉRÉE À COLOMBES A REÇU LE PRIX DE LA FONDATION ZUMTOBEL À BERLIN**

Vendredi 16 novembre, l'Atelier d'Architecture Autogérée a reçu le Prix de la Fondation Zumtobel dans la catégorie « Recherche et Initiative » pour son projet R-URBAN à Colombes, à l'occasion du Zumtobel Group Award à Berlin. Ce Prix International est décerné tous les deux ans à un projet architectural durable et innovant qui contribue à l'amélioration de la qualité de vie.



L'Atelier d'Architecture Autogérée (AAA) a été choisi parmi 230 projets candidats sélectionnés dans le monde. Le jury, composé d'experts internationaux, a décerné ce prix pour le caractère « pionnier » du projet R-URBAN à Colombes qui « intègre la population locale et aide à la revitalisation d'un contexte urbain négligé ».

Ce projet a reçu une subvention de 80 000 euros du Conseil général, dans le cadre de son 1er appel à projets d'Economie Sociale et Solidaire en 2011. Elle a permis à l'Atelier de mettre en œuvre le projet « R-URBAN », de construire et d'aménager son unité Recyclab et d'acquérir le matériel informatique nécessaire.

**Le projet R-URBAN représente trois unités : Agrocité, Recyclab et Ecohab :**

- **RECYCLAB** (boulevard d'Achères) est une unité de recyclage et d'éco-construction qui est construite autour d'une série d'équipements permettant le recyclage de déchet urbain et leur transformation.

- **AGROCITE** (4-12 rue Jules Michelet) est une unité d'agriculture urbaine civique constituée par une micro-ferme expérimentale, des jardins collectifs, des espaces pédagogiques et culturels et une série de dispositifs expérimentaux de production énergétique, de compostage et de collecte d'eau pluviale.
- **ECOHAB** (8 rue Jean-Jacques Rousseau) est une unité résidentielle, coopérative et écologique qui comprend des logements expérimentaux et des espaces collectifs. Equipée de dispositifs innovants (panneaux solaire, jardin potager, compost...), elle permet de réduire la consommation énergétique (eau et électricité), mettre en place un covoiturage, réaliser des potagers...

**Ce projet lauréat est actuellement exposé à la Biennale Internationale de Venise dans la section Architecture.** L'AAA avait été repéré, parmi des acteurs mondiaux, par une commission d'experts dirigée par le commissaire de l'exposition, David Chipperfield, architecte britannique anobli de renommée internationale.

#### **LE CONSEIL GENERAL INTEGRE DES CLAUSES SOCIALES DANS SES MARCHES PUBLICS**

Depuis 2011, dans le cadre de sa politique de développement de l'Economie Sociale et Solidaire dans les Hauts-de-Seine, le Conseil général intègre des clauses sociales dans ses marchés publics. **Aujourd'hui, 89 marchés ont été notifiés avec une clause sociale.**

**Objectif : proposer des heures d'insertion sous forme de contrats de travail aux bénéficiaires alto-séquanais du revenu de Solidarité active (rSa).**

Les marchés publics du Conseil général ont déjà généré **95 600 heures de travail pour les bénéficiaires alto-séquanais du rSa.** Les domaines concernés sont **l'entretien des parcs et jardins, la construction de collèges, la voirie et la signalétique.**

**Les services du Conseil général ont estimé qu'environ 65 bénéficiaires du rSa alto-séquanais auront trouvé un emploi grâce à ce dispositif à la fin de l'année 2012.**

Entre janvier et mai 2012, 21 marchés sur 139 ont été notifiés avec une clause sociale, soit un taux de 15,1%. Le Conseil général s'est fixé comme objectif d'inclure 10% de clauses sociales dans ses marchés publics.



## Annexe 26

Fig. 1. Page d'accueil du site les Soieries du Mékong<sup>297</sup>

SOIERIES DU MEKONG

rechercher... Q

ACCUEIL TOUTE LA COLLECTION HOMME FEMME ACCESSOIRES LOOKBOOK LES NEWS LE PROJET FR PANIER (0)

### Offrir un foulard Soieries du Mékong... C'est offrir un cadeau unique

Livraison gratuite et sous 72h !

GRAND FOULARD MOTIF...  
180,00 €

GRAND FOULARD MIYAKE  
85,00 €

GRAND FOULARD MOLITOR  
95,00 €

Nouveau !  
Collection  
Accessoires  
Découvrir la collection

A la découverte  
d'un métier d'art

Offre entreprise  
Les cadeaux d'affaires  
Artisan de Bielefeld

Nos boutiques  
Découvrez la liste de nos  
points de vente

<sup>297</sup> Soieries du Mékong.com. <<http://www.soieriesdumekong.com/laboutique/fr>>. [Consulté le 31 juillet 2017].

Fig. 2. Page d'accueil du site Louis Vuitton<sup>298</sup>

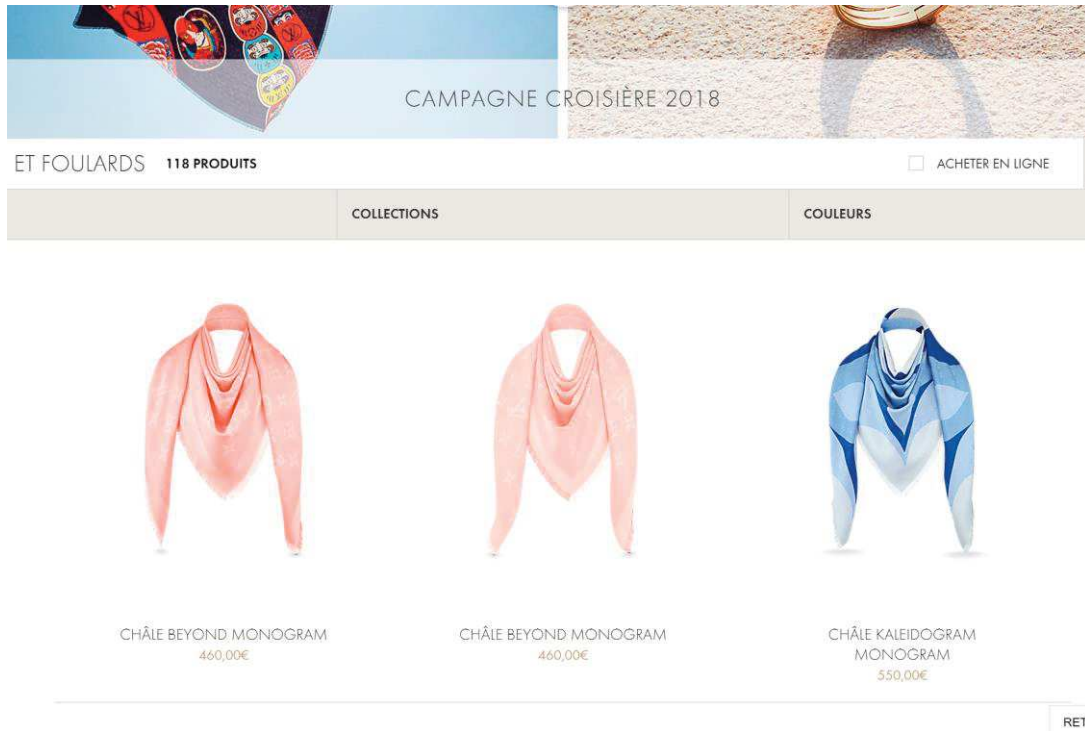
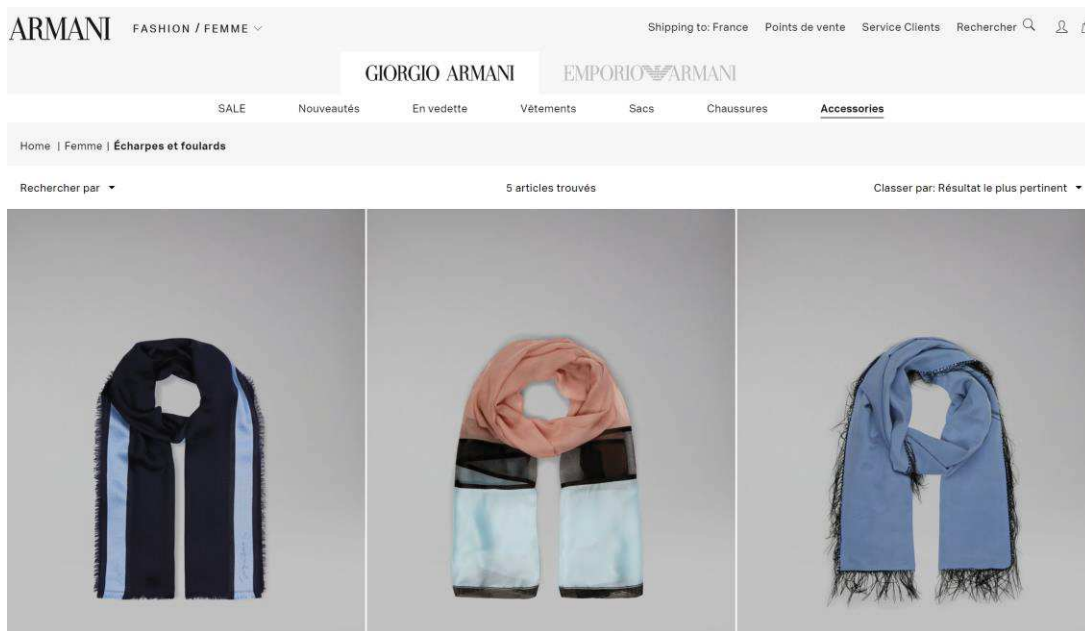


Fig.3. Page d'accueil du site Armani<sup>299</sup>



<sup>298</sup> Louis Vuitton.com. <[https://fr.louisvuitton.com/fra-fr/femme/accessoires/echarpes-et-foulards/\\_/N-1kqynk9/to-2](https://fr.louisvuitton.com/fra-fr/femme/accessoires/echarpes-et-foulards/_/N-1kqynk9/to-2)>. [Consulté le 31 juillet 2017].

<sup>299</sup> Armani.com. <<https://www.armani.com/fr/armanicom/giorgio-armani/femme/echarpes-et-foulards>>. [Consulté le 31 juillet 2017].

Fig. 4. Page d'accueil du site Christian Lacroix<sup>300</sup>

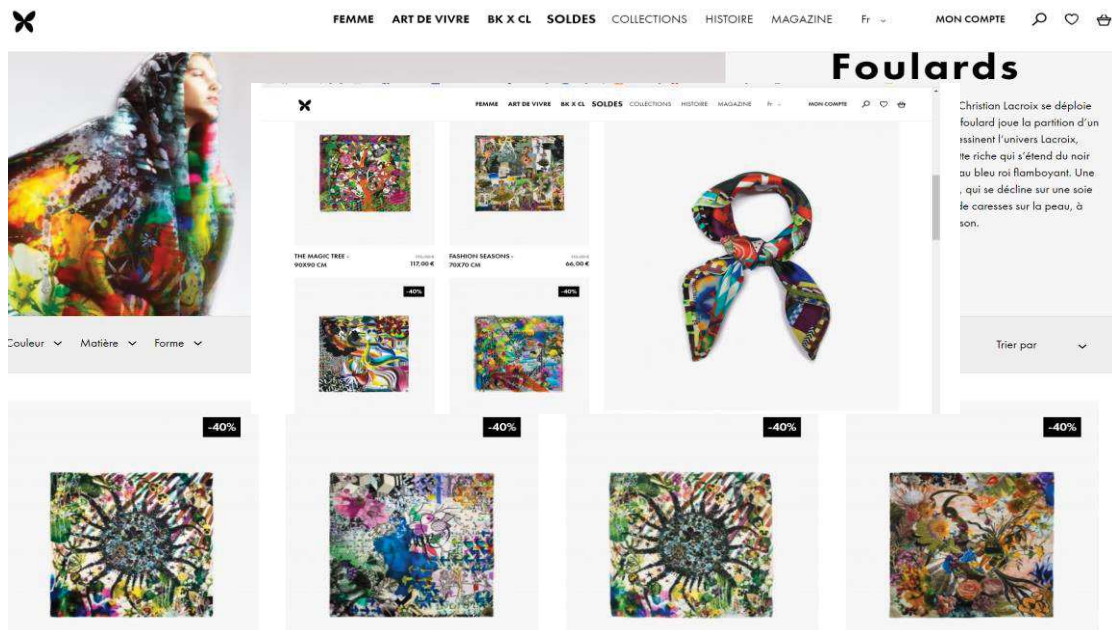
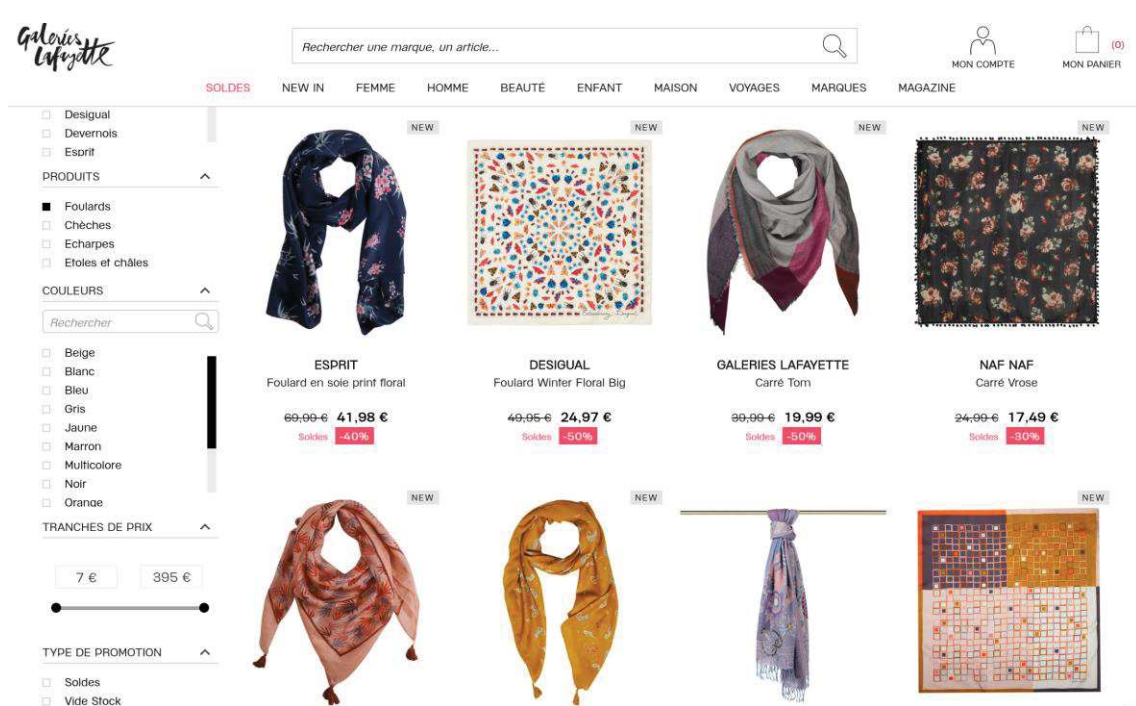


Fig. 5. Page d'accueil du site Galeries Lafayette<sup>301</sup>



<sup>300</sup> Christian Lacroix.com. <[https://christian-lacroix.com/fr/mode-femme/foulards-femme/?gclid=Cj0KQCQAtJbTBRDkARIsAIA0a5Or1-1ovb9lie5rLTn1Vw3wh71pEMxCTJb4LPtLxR8zgbNdGuocwaAqOOEALw\\_wcB](https://christian-lacroix.com/fr/mode-femme/foulards-femme/?gclid=Cj0KQCQAtJbTBRDkARIsAIA0a5Or1-1ovb9lie5rLTn1Vw3wh71pEMxCTJb4LPtLxR8zgbNdGuocwaAqOOEALw_wcB)>. [Consulté le 31 juillet 2017].

<sup>301</sup> Galeries Lafayette.com. <<https://www.galerielafayette.com/c/accessoires-accessoires-femme-echarpes-et-foulards/f/foulards>>. [Consulté le 31 juillet 2017].

## Annexe 27

Fig. 1. Page d'accueil du site de beauté Simone<sup>302</sup>

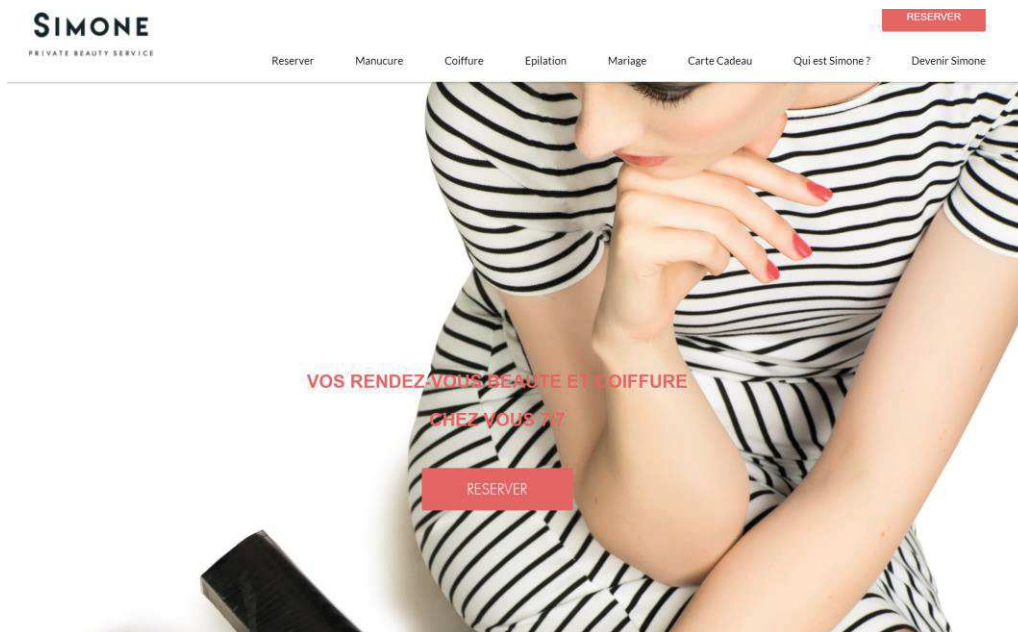


Fig. 2. Page d'accueil du site de beauté Institut Mademoiselle<sup>303</sup>

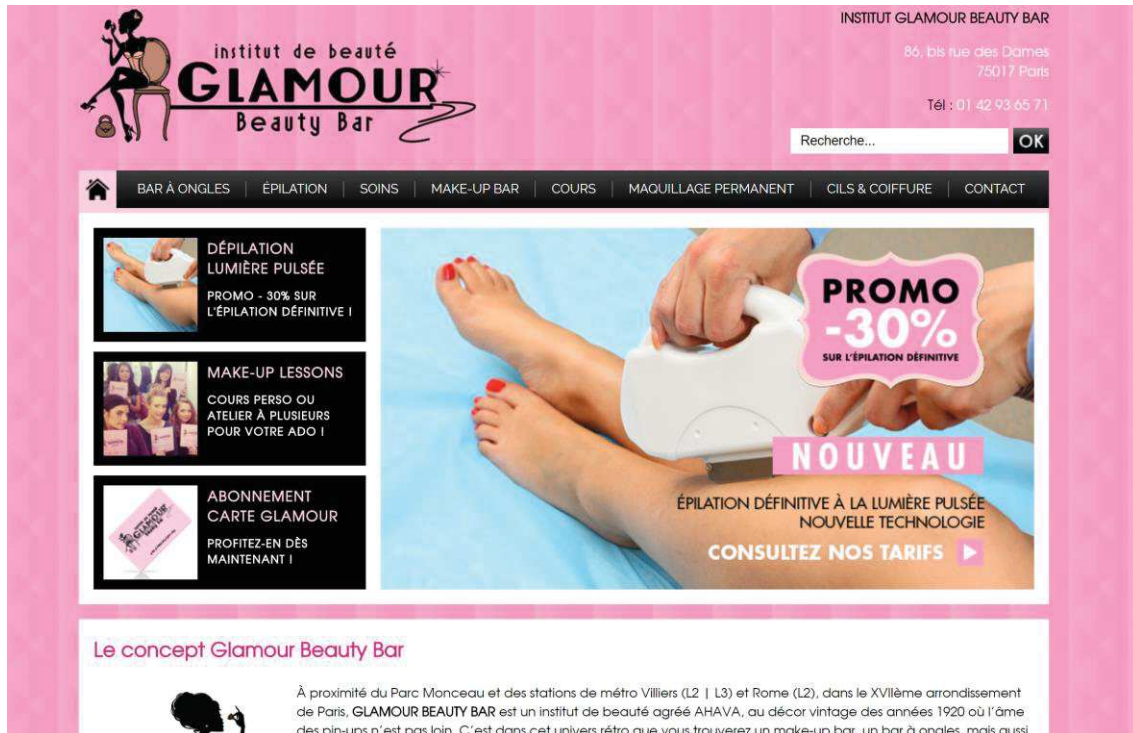


<sup>302</sup> Simone.paris. <<https://www.simone.paris/>>. [Consulté le 7 aout 2017].

<sup>303</sup> Institut Mademoiselle.fr.

<[https://www.institutmademoiselle.fr/?gclid=CjwKCAiA78XTBRBiEiwAGv7EKhZ22Y1qCUwlbRM58yPPgUQp-f91UhaU7m3vypKFbcoopVoT9AwO2hoCwYQQAvD\\_BwE](https://www.institutmademoiselle.fr/?gclid=CjwKCAiA78XTBRBiEiwAGv7EKhZ22Y1qCUwlbRM58yPPgUQp-f91UhaU7m3vypKFbcoopVoT9AwO2hoCwYQQAvD_BwE)>. [Consulté le 7 aout 2017].

Fig. 3. Page d'accueil du site de beauté Institut de beauté Glamour Beauté Bar<sup>304</sup>



<sup>304</sup> Glamour Beauty bar.com. < <http://glamourbeautybar.com/index.php>>. [Consulté le 7 août 2017].

## Annexe 28

Fig. 1. Page d'accueil du site internet le Boudoir des Cocottes<sup>305</sup>

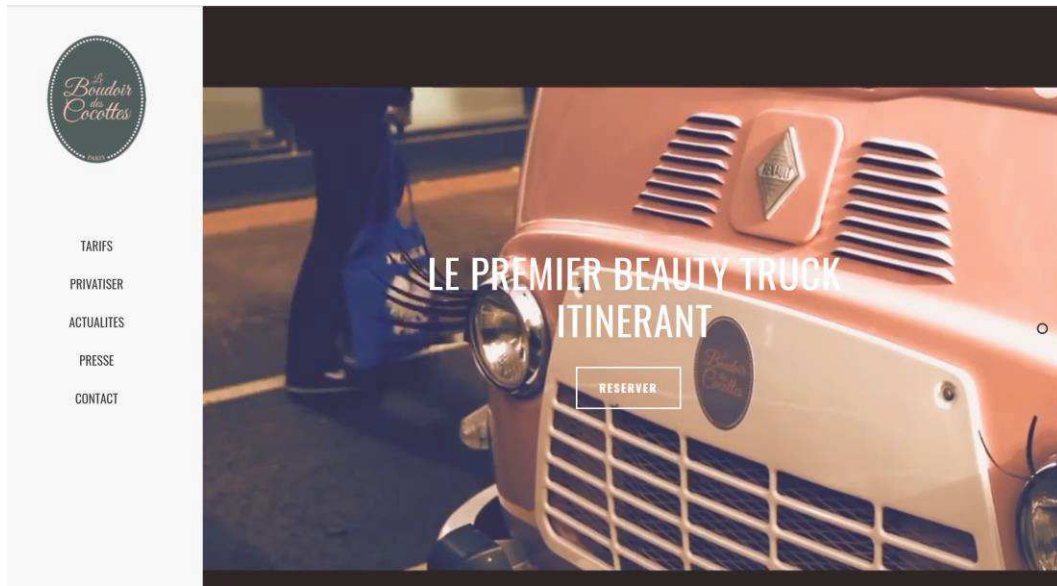


Fig.2. Page d'accueil du site internet Zoom Zoom Communication<sup>306</sup>



<sup>305</sup> Le Boudoir des Cocottes. <<http://www.leboudoirdescocottes.fr/>>. [Consulté le 7 aout 2017].

<sup>306</sup> Zoom Zoom Communication. <<http://www.zoomzoomcom.com/#/bus-com-relations-publiques-evenements/>>. [Consulté le 7 aout 2017].

**Annexe 29**

Tableau 1. Extrait du dossier de l'appel à projets 2013 – Tableaux des critères pour le projet Le Boudoir des Cocottes

*DOCUMENT CONFIDENTIEL, réservé aux services en charge de l'ESS  
pour la commission ESS des Hauts-de-Seine*

PORTEUR DU PROJET: Zoom zoom communication (n°51)				
Nom du Projet : Le boudoir des cocottes			+	
CRITERES	APPEL A PROJETS ESS 2013	NOTE PAR LIGNE DE 1 A 5 MAXIMUM		
		*F	*I	/100
PERTINENCE	Le projet s'inscrit-il dans une réelle démarche d'ESS ? <i>(éliminatoire si zéro)</i>	3	3	/20
	Le public cible est-il en cohérence avec le projet ?	5	5	
	La mise en œuvre prévue répond-elle aux objectifs énoncés ?	5	5	
	Le territoire d'exécution du projet est-il adapté ?	5	5	
EFFICACITE	Le calendrier de mise en œuvre est-il clair ?	3	3	/20
	Les actions prévues permettent-elles de répondre aux objectifs énoncés ?	5	5	
	Les moyens humains et matériels mobilisés sont-ils appropriés ?	4	4	
	Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont-ils cohérents au regard des objectifs énoncés ?	2	2	
EFFICIENCE	Le porteur a-t-il les compétences et l'expérience nécessaires à la mise en œuvre du projet ?	4	4	/20
	Le budget du projet est-il conforme au dossier de demande et est-il clair ?	1	0	
	Le budget du projet mobilise-t-il des financements hybrides (publics, privés, fonds propres...) ? <i>(éliminatoire si zéro)</i>	1	0	
	Le rapport entre le coût et les résultats attendus semble-il satisfaisant ?	4	4	
IMPACT	Le projet est-il innovant ?	5	5	/20
	Le projet répond-il à des besoins peu ou non couverts sur le territoire ?	4	4	
	La contribution au développement économique local (notamment la création d'emplois) est-elle décrite ?	4	4	
	Le projet a-t-il un impact sur l'environnement (effet de serre, ressources : eau, énergie, biodiversité...) ?	4	4	
PERENNITE	Les partenaires du projet sont-ils clairement présentés ?	3		/20
	Démarche participative des partenaires dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet ?	2		
	Y'a-t-il des perspectives pour la pérennité des activités ou possibilités de reprises par des partenaires ?	4		
	Le porteur a-t-il prévu des moyens de communication pour faire connaître son offre de service à ses cibles ?	5		
<b>NOTE PROPOSEE</b>				<b>/100</b>

## Annexe 30

Extraits de presse relatifs à la sortie du livre de Julien Brygo et Olivier Cyran. *Boulots de merde !*  
Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers.<sup>307</sup>

Popularisé par l'anthropologue David Graeber, le concept de "bullshit jobs" désigne la prolifération d'emplois dénués de sens, favorisée par la bureaucratisation généralisée de l'économie. Tout en repartant de Graeber, les deux auteurs s'en démarquent en insistant sur une autre dimension qui fait la "merditude" d'une quantité croissante d'activités laborieuses à notre époque - y compris certaines parmi les plus utiles à la société -, à savoir la précarisation de leurs conditions d'exercice. Concernés au premier chef par le phénomène en tant que journalistes pigistes, ils proposent une galerie non exhaustive mais saisissante de ces "boulots de merde" à partir des récits de ceux qui les exercent, des livreurs de prospectus aux chasseurs de migrants dans les ports menant vers l'Angleterre, en passant par les cireurs de chaussures, mais aussi les jeunes pousses des grands cabinets d'audit. Tous ont en commun de voir une grande partie de leurs heures de travail volées par leurs employeurs via différentes ficelles, telles que la nécessité d'endosser le statut d'auto-entrepreneur. Sans prétendre brosse une grande analyse théorique, les auteurs esquissent certaines pistes pour comprendre le sens de ces évolutions. Ils donnent souvent de leur personne en se rendant au salon du lean management ou en allant interviewer l'inénarrable porte-voix des marchés financiers Jean-Pierre Gaillard. Un récit à la première personne - du pluriel - qui réussit le tour de force de faire rire autant que d'indigner, en espérant surtout susciter la mobilisation.

### 01/09/2016 - Igor Martinache - Alternatives Économiques

Qu'est-ce qu'un « boulot de merde » ? L'expression est triviale, mais bien présente dans les conversations. Journalistes spécialisés dans l'enquête sociale, Julien Brygo et Olivier Cyran tentent d'apporter une réponse dans un livre mêlant enquête de fond et reportages d'une rare opiniâtreté, notamment lorsqu'il s'agit d'aller interroger les maîtres d'oeuvre de (presque) chacune des situations présentées.

Il y a ceux qu'un confortable ennui salarié fait souffrir (le fameux bore-out, très médiatisé). Mais il y a surtout ceux qui triment pour quelques euros dans les soutes de la société.

Deux critères se mêlent, qui rendent difficile une lecture immédiate des « boulots de merde » : l'utilité sociale d'un travail et les conditions d'exercice de celui-ci. Un travail socialement utile, par exemple celui d'infirmier, peut ainsi se transformer à l'occasion de changements statutaires ou managériaux en « boulot globalement merdique ».

Un travail très bien rémunéré et passionnant pour celui qui l'exerce, par exemple certains métiers de la finance, peut aussi se révéler socialement inutile, voire nuisible. Sans compter les jobs aux contours mal définis qui cumulent inutilité sociale et conditions d'exercice déplorables (livreurs de prospectus publicitaires, hôtesses d'accueil potiches, etc.). Ou encore certaines activités plus ou moins utiles, aux statuts souvent extravagants, encouragées par les pouvoirs publics pour occuper les chômeurs, et un peu vite labellisées « économie sociale et solidaire ».

Des vigiles de Dunkerque aux postiers de Marseille, en passant par les livreurs à vélo de Paris ou les cireurs de souliers « auto-entrepreneurs » de la Défense, cet ouvrage livre des clés qui permettent incontestablement de mieux comprendre notre époque. Pas très optimiste, mais incontestablement édifiant.

### 06/10/2016 - Jérôme Anciberro - La Vie

Ils sont cireurs de chaussures, infirmiers, distributeurs de prospectus, ou gestionnaire de patrimoine... Leur point commun : ils font des boulots de merde. Julien Brygo et Olivier Cyran, journalistes, qui, comme ils le confient d'emblée « font partie du club », ont décidé d'aller à la rencontre de ces métiers, y compris les plus utiles socialement, rongés par la précarisation. Avec une plume acerbe et un brin de cynisme, ils font un état des lieux partiel mais édifiant de la « merditude du travail » aujourd'hui à travers les récits des travailleurs, qu'ils mettent en perspective avec les mesures gouvernementales et les nouvelles techniques de management.

### 07/10/2016 - Manon Legrand - Alter Echos

Mais « qu'est ce qui nous prend au juste d'assimiler le travail d'un Jean-Pierre Gaillard [ex-chroniqueur à boursier] à un boulot de merde ? » s'interrogent-ils. C'est là tout le propos de l'ouvrage. Bien au-delà des témoignages, l'intérêt du livre est de poser la question de l'utilité sociale des métiers. La valeur du travail ne devr-ait-elle pas tenir compte de ce qu'il apporte à la société ?

### 12/12/0016 - Anne Rodier - Le Monde

<sup>307</sup> Julien Brygo et Olivier Cyran. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers* [en ligne]. Paris, Éditions La Découverte, 2016. <[http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Boulots\\_de\\_merde\\_-9782707185457.html](http://www.editionsladecouverte.fr/catalogue/index-Boulots_de_merde_-9782707185457.html)>. [Consulté Juillet 2017].



## Annexe 31

Extraits de l'ouvrage de Julien Brygo et Olivier Cyran. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers*<sup>308</sup>

Le privilège d'être « son propre patron » : tel est donc l'argument supposé rendre acceptable, voire digne d'applaudissements, une corvée profondément ancrée dans la mémoire collective comme l'ultime et humiliant recours d'une force de travail aux abois. Assénée avec une régularité d'horloge parlante par les gouvernements successifs, la glorification du petit entrepreneur renforce sans doute l'intimité naturelle entre brosse à reluire et hommes de pouvoir. Elle fait son chemin dans le corps social, aidant le client à surmonter son embarras et le cireur à accepter ou valoriser sa position. Elle n'est pas étrangère non plus aux surprenantes marques de soutien récoltées par Mathieu.

Lors de l'inauguration de son stand le 23 janvier 2014, le cireur de La Défense reçoit en effet la visite d'un illustre personnage : Jean Sarkozy. Le vice-président du conseil général des Hauts-de-Seine est venu en personne avec sa suite, non pour faire briller ses mocassins, mais pour afficher son appui aux « Cireurs », l'enseigne qui chapeaute le gagne-pain de Mathieu et de ses trois camarades. Par sa présence, le fils de l'ancien chef de l'État entend célébrer aussi le bilan de son action pour l'économie sociale et solidaire, dossier dont il a la charge au département. Suite à un appel à projets lancé en 2012 sous l'égide de Jean Sarkozy, les Cireurs ont en effet obtenu 50 000 euros du conseil général au titre de « l'aide à l'économie sociale et solidaire ».

À première vue, pareille récompense peut paraître saugrenue. L'économie sociale et solidaire (ESS) désigne la vaste nébuleuse des coopératives et associations qui portent à bout de bras le principe d'une économie « citoyenne » et redistributrice. Pour Abdelaziz Gharbi, directeur de la régie de quartier

[...]

Le consensus sarkozyste se heurte néanmoins à quelques réfractaires. Abdelaziz Gharbi dénonce une « économie du sous-développement » qui lui rappelle ces « glaneurs de poubelles que l'on croise un peu partout en Espagne ». « C'est l'idéologie de la création d'entreprise et de l'endettement », commente pour sa part Stéphane Veyer, le directeur de la coopérative parisienne Coopaname. Pour ce praticien d'une ESS non défigurée, le partenariat entre les Cireurs et l'Adie illustre le « scandale du microcrédit associé à la dégradation des droits et des revenus du travailleur. Une dérive tout aussi grave que celle de l'ESS, une appellation qui recouvre tout et n'importe quoi ».

---

<sup>308</sup> Julien Brygo et Olivier Cyran. *Boulots de merde ! Enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers* [en ligne]. Paris, Éditions La Découverte, 2016. <[http://www.editionsdecouverte.fr/catalogue/index-Boulots\\_de\\_merde\\_-9782707185457.html](http://www.editionsdecouverte.fr/catalogue/index-Boulots_de_merde_-9782707185457.html)>. [Consulté Juillet 2017].

[...]

---

prodige de la droite décomplexée – déjà vingt-sept ans, mais il ne les fait pas – garde encore un souvenir cuisant des accusations de favoritisme et de l'éclat de rire qui avaient accueilli son baptême politique. « J'en avais un peu assez des confrontations politiciennes, soupire-t-il. J'avais envie de voir autre chose et de redonner du sens à mon engagement. » Voici donc « Jeannot Lapin », comme on le surnomme dans les couloirs du conseil général, bombardé vice-président en charge de l'économie sociale et solidaire. Un « engagement » qu'il résume ainsi : « Stimuler l'initiative individuelle, soutenir l'innovation, accroître la proportion des marchés publics dotés d'une clause sociale. Ce que j'apprécie, dans l'ESS, c'est qu'il s'agit d'un domaine qui crée du consensus. Souvent on s'envoie des anathèmes à la figure, or ici tout le monde s'y retrouve, opposition comme majorité. On met en avant une approche économique couplée à une vocation sociale forte. Avec notre appel à projets, on stimule les gens qui prennent leur destin en main. C'est une philosophie largement partagée. »



<sup>309</sup> L'Institut Edgar Quinet. *Baromètre Collectivités Territoriales et Réseaux Sociaux* [en ligne]. Edgar-quinet.fr, étude publiée en aout 2015. <<http://www.edgar-quinet.fr/barometre-aout-2015/>>. [Consultée en janvier 2012].

### Annexe 33

Fig. 1. Boussole de l'impact social<sup>310</sup>

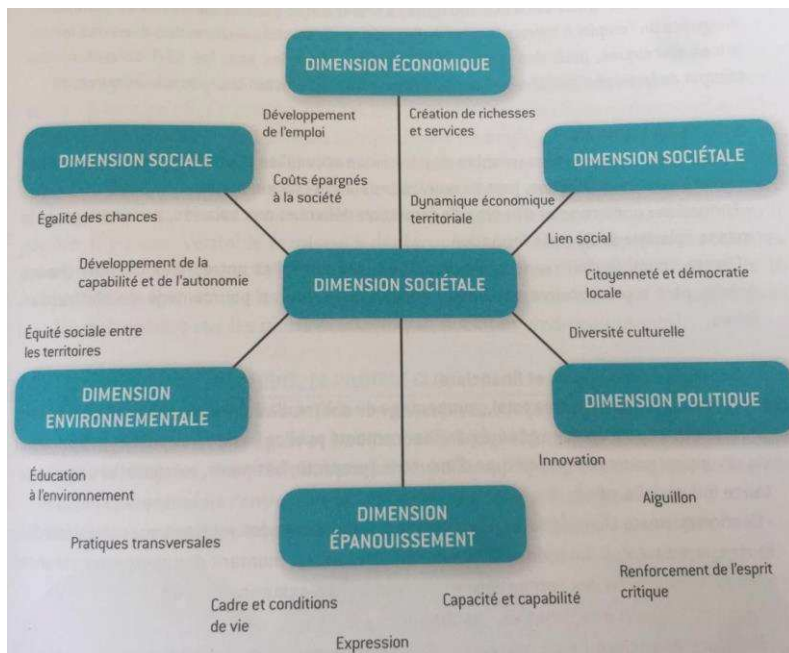
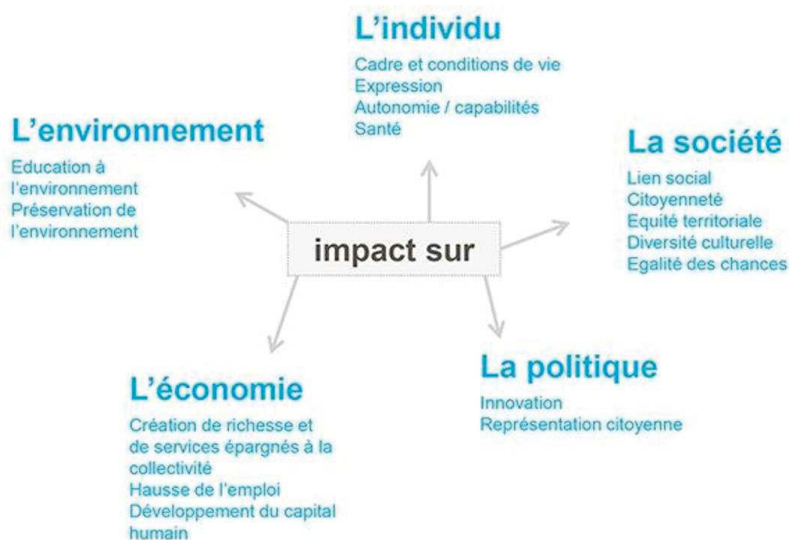


Fig. 2. Les dimensions de l'impact social selon l'AVISE<sup>311</sup>



<sup>310</sup> Amandine BARTHELEMY, Sophie KELLER, Romain SLITINE. *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris : Rue de l'échiquier, 2014, p. 209.

<sup>311</sup> AVISE. *Impact social, de quoi parle-t-on ?* [En ligne]. Paris : AVISE, novembre 2016. <<http://www.avise.org/articles/impact-social-de-quoi-parle-t-on>>. [Consulté en janvier 2018].

## **Annexe 34**

### Extrait 1

Article 15 de la loi ESS 2014

#### ▶ Chapitre IV : L'innovation sociale

##### **Article 15** [En savoir plus sur cet article...](#)

I. - Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ;  
2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale.

II. - Pour bénéficier des financements publics au titre de l'innovation sociale, le caractère innovant de son activité doit, en outre, engendrer pour cette entreprise des difficultés à en assurer le financement intégral aux conditions normales de marché. Cette condition ne s'applique pas aux financements accordés au titre de l'innovation sociale par les collectivités territoriales.

III. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire définit des orientations permettant d'identifier un projet ou une activité économique socialement innovant au sens du I.

**Annexe 35 - Tableau 1. Indicateurs d'impact social et de communication de la commission ESS**

Thématiques	Indicateurs	Objectifs fin mandature	Objectifs Année 0	Bilan Réel année 0	Objectifs Année N+ 1	Bilan Réel année N+1	Objectifs Année N+2
<b>Appel à projet</b>							
	Le nombre de projets ESS déposés						
	Le montant total des subventions allouées aux lauréats						
	Le nombre de projets d'innovation sociale (au titre de l'article 15 de la loi ESS)						
<b>La pérennité des projets</b>							
	Evolution de la rentabilité (le CA)						
	o Le nombre de contrats / services remportés						
	Le nombre d'emplois proposés						
<b>L'emploi</b>							
	Le nombre d'emploi direct créés à l'échelle du territoire des Hauts-de-Seine						
	Le nombre de contrat longue durée						
	Le taux de satisfaction des employés et des employeurs						
	Le nombre de personnes éloignées de l'emploi et public fragile réinséré par l'activité économique						
	=> Le cout épargné à la collectivité (calqué sur le programme d'expérimentation d'ADT quart monde "Les territoires zéro emploi de longue durée")						
<b>Le développement économique du territoire</b>							
	Le nombre de partenariats public/privé/privé non lucratif (joint-venture sociale)						
	o Le montant des investissements						
	o Le montant du ROI réalisés						
	o Le nombre de partenariats Probono						
	o Le montant d'argent privé mobilisé						
	o Le nombre de salariés mobilisés						
	o Le taux de satisfaction des salariés et des associations bénéficiaires						
<b>Le rayonnement du territoire</b>	Le nombre d'innovations sociales essayées hors du territoire						
<b>Interne à la commission (mesure liée à la coopération)</b>							
	Le taux de présence des élus, des parties prenantes						
	Le temps et le taux de participation de la direction aux réunions, événements						
	Le taux de satisfaction des parties prenantes						
	Le taux de désaccords dans les décision						
	Le taux d'accords unanimes						
<b>Interne au Conseil Départemental</b>							
	le montant des subventions données aux associations lauréates de l'appel à projet						
	=>Le montant économisé par les autres services du département						
	Le nombre et le taux de marchés publics du conseil général qui intègrent une clause sociale						
<b>Communication</b>							
<b>Evènementielle et RP</b>							
	Le nombre d'événements publics organisés par la commission seule						
	Le nombre de rencontres organisées par la commission						
	Le nombre d'événements ou de rencontres organisés conjointement avec une partie prenante de la commission						
	Le nombre de personne invitées et présentes						
<b>Presse</b>							
	Le nombre de contacts presse : journalistes, influenceurs						
	Le nombre d'articles publiés sur la commission, les porteurs de projets						
	Le nombre de prises de parole des élus en lien avec la commission ESS						
	Le nombre de passages télé en lien avec la commission (lauréats, partie-prenante, élus,..)						
<b>Digitale</b>							
	Le nombre de posts de la commission émis sur les réseaux sociaux						
	Le nombre de reprises de posts de la commission						
	Le nombre de tweets relatifs à la commission ESS						
<b>Contenu</b>							
	Le nombre de reportages / témoignages vidéo sur :						
	Les lauréats (portrait) - leur activité						
	Les acteurs de la commission						
	Les services internes du département qui travaillent pour la commission						

Naik Guezel - Master II CELSA - Communication des organisations et des institutions, et stratégie.

Annexe 36

Fig. 1. Modèle d'innovation territoriale, l'ESS du soutien à la pratique



Fig. 2. Outils d'innovation territoriale, l'ESS du soutien à la pratique

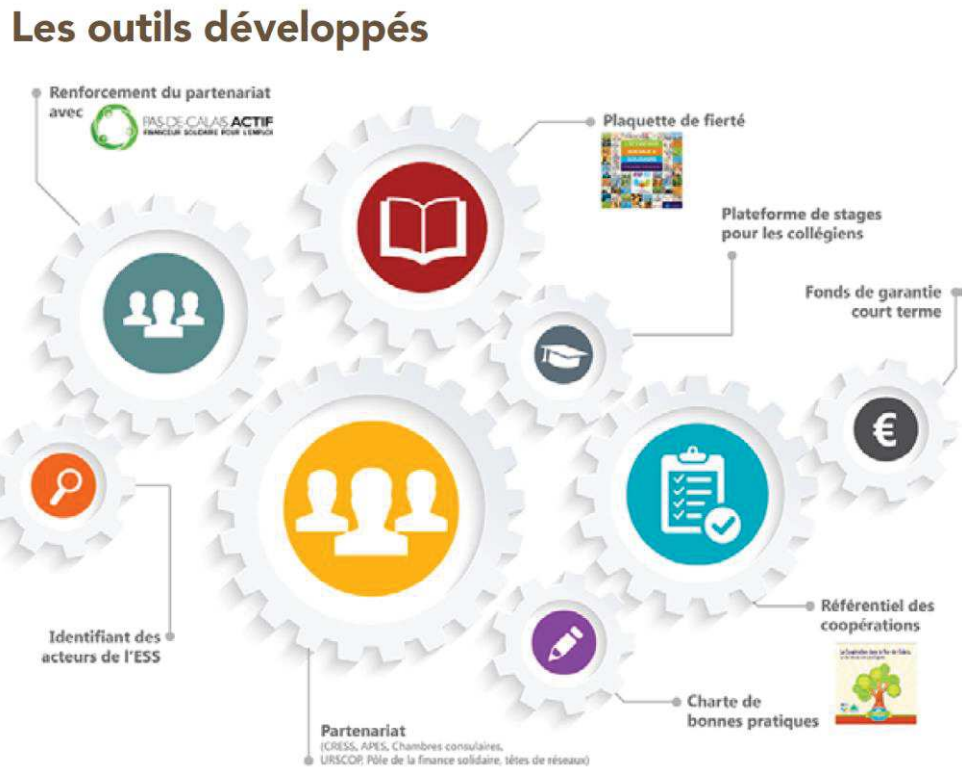
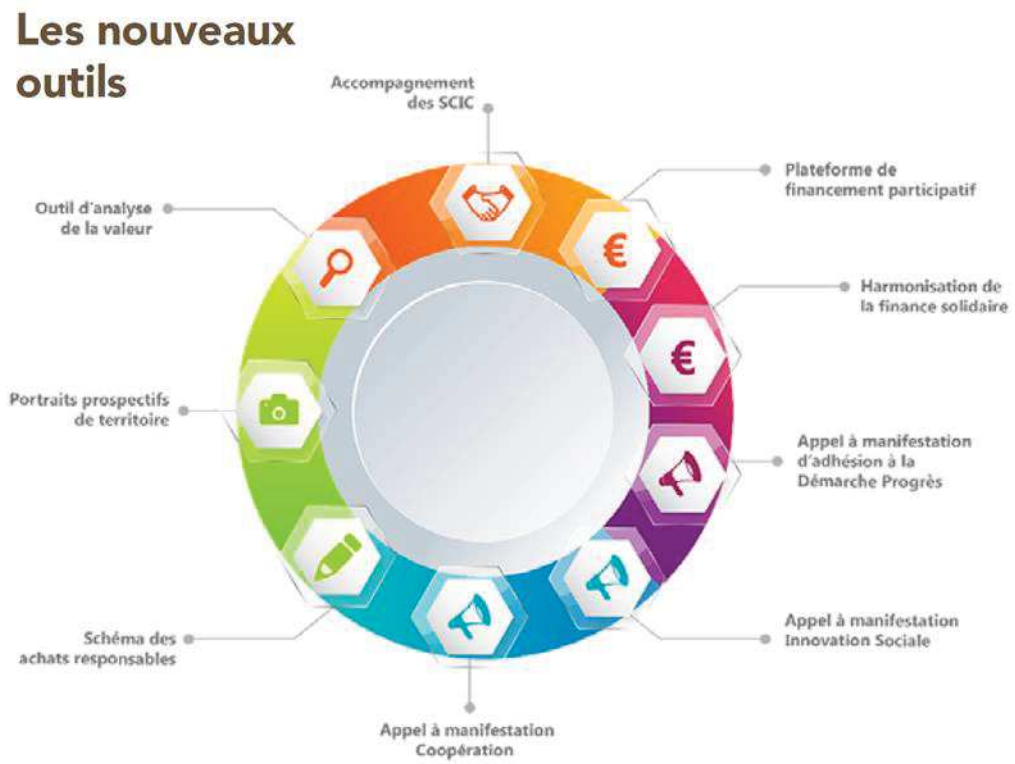


Fig. 3. Outils d'innovation territoriale, l'ESS du soutien à la pratique





## ***Entretiens***

**Tableau 1**

Grille générale d'entretien

Thèmes	Questions
<b>1 – Présentation générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'activité, de la start-up, des dirigeants, des fondateurs, etc..</li> <li>• Si startup, qu'elle a été la genèse de la start-up ?</li> <li>• et quelle est la part de l'innovation sociale ?</li> </ul>
<b>2 - L'entrepreneuriat social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment êtes-vous devenu un entrepreneur social ?</li> <li>• Quelle image avez-vous de l'Entrepreneuriat social (En France) ?</li> <li>• Comment voyez-vous l'évolution de ce secteur, son avenir ?</li> <li>• Pensez-vous que l'entrepreneuriat social peut jouer sur l'image globale de l'ESS ?</li> </ul>
<b>3 – La commission ESS des Hauts-de-Seine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment avez-vous perçu la commission ESS ?</li> <li>• L'avez-vous trouvée ambivalente et volontaire dans son approche à l'ESS ?</li> <li>• A-t-elle contribué à une plus grande visibilité ou représentativité de votre startup ?</li> </ul>
<b>4 - La communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensez-vous que l'objectif social et solidaire contraint les startups de ce secteur dans des codes de communication particuliers ?</li> <li>• Pensez-vous que les startups cautionnées par un agrément ESS (donc gérées par le législatif) puis financées par une commission territoriale (donc soutenues par le politique) ont plus de légitimité pour oser dans la communication ?</li> <li>• Selon vous, jusqu'où peuvent-elles aller dans l'utilisation des codes de la communication classique (humour, argent, people, sexe, bad buzz....) ?</li> </ul>

Tableau 2. Profil des interviewés

Annexe - Entretien - Profils des interviewés								
Prénom	NOM	Style d'entreprise / Statut dans l'entreprise	Nom de l'entreprise	Rayonnement	Statut ESS (agrément ESS)	Participation commissions 92	Subvention obtenue	Type d'entretien
Jean	SARKOZY	Elu du conseil départemental	Conseil départemental 92	92 et la région Ile-de-France	/	Président de la commission ESS	/	Allocution de 2011 et de 2013
Roselyne	BACHELOT	Ministre des Solidarités et de la Cohésion Sociale	Gouvernement	France	/	/	/	Allocution de 2011 et de 2013
Vincent	GAZEILLES	Elu du conseil départemental	Conseil départemental 92 (2001-2015)	92	/	Membre de la commission ESS	/	Entretien semi-directif du 09 aout 2017
Alain	MATHIOUDAKIS	Attaché parlementaire du député Adrien Taquet et du sénateur André Gattolin	Sénat et Assemblée Nationale	France	/	/	/	Entretien semi-directif du 4 aout 2017 / Questionnaire
Marie-Luce	PLUCHON	Structure associative / Cadre dirigeante	Structures médico-sociales d'hébergement médicalisées pour personnes handicapées	Nantes	ESS de Fait	NON	/	Entretien semi-directif du 28 Juillet 2017
Gonzague	DE BORDE	Entrepreneur social / Co-fondateur	Soiries du Mekong	France	OUI	2011 & 2014	50000 + 80000€	Entretien semi-directif du 31 juillet 2017
Aymeric	MELLAMY-BROWN	Entrepreneur social / Co-fondateur	Soiries du Mekong	France	OUI	2011 & 2014		Entretien semi-directif du 27 juillet 2017
Estelle	BOMBARON	Entrepreneur social / Co-fondateur	Zoum Zoum Communication / Boudoir des cocottes	Ile-de-France	OUI	2013	80 000 €	Entretien semi-directif du 7 aout 2017
Frédéric	SARKIS	Entrepreneur social / Co-fondateur	Microstop	France	OUI	2015	150 000 €	Entretien semi-directif du 12 juillet 2017
Stefan	MALIVET	Entrepreneur social / Directeur de projet	Pro Bono Lab	France	ESS de fait	2011 & 2014	22000 + 80000€	Entretien semi-directif du 30 juillet 2017 Questionnaire
Fanny	ABES	Entrepreneure sociaux / Co-fondatrice	GetEmpo	France	NON	NON	/	Entretien semi-directif 10 Juillet 2017 / Questionnaire
Jérôme	MEREL	Grande entreprise classique / Responsable RSE	NEXANS	France	/	/	/	Discours libre du 23 octobre 2016

Analyse des entretiens semi-directifs et des discours libres

Les personnes interrogées<sup>312</sup> représentent la diversité des acteurs de l'économie sociale et solidaire : des élus, des représentants de collectivités territoriales, membre de structure de délégation de service publique et des entrepreneurs sociaux. Cependant, la majorité des entretiens a été réalisé auprès des entrepreneurs sociaux. L'angle des entretiens a été de recueillir leurs avis sur ce que devrait être le secteur et leur place en tant qu'entrepreneur social dans cette économie. Nous avons également bénéficié de leur point de vue quant à la communication du secteur.

## 1. Un consensus sur le secteur

### a. Les critères importants pour définir une bonne coopération économique sociale et solidaire

La loi de 2014 a permis de donner un cadre à l'ESS qui a plus d'un siècle d'existence et toujours autant de mal à se définir. Fred Sarkis en donne sa vision « *Déjà dans ESS, 'social' est plutôt dirigé vers le mode de gouvernance de l'entreprise, et 'solidaire' plutôt tourné vers l'extérieur, vers l'intérêt général. Être d'apport positif extérieurement et intérieurement* ». Les critères définis dans l'appel à projet de la commission ont permis de mieux comprendre ce que l'on entend par le secteur de l'ESS, dont la question de territoire est celle qui est particulièrement mise en valeur. Le territoire, c'est le lieu et le périmètre d'action de la structure. Il peut être géographique et lié aux valeurs ou aux pratiques. La notion de territoire va également avec celle de l'évaluation de l'impact social. L'ensemble des personnes interrogées ont un impact direct sur une population, un cadre de vie, c'est vecteur d'une bonne coopération, du « faire ensemble ».

### b. Un secteur peu connu, une communication de secteur peu efficace

L'ensemble des acteurs reconnaissent que la communication du secteur est difficile. Ils mettent cela sur le compte de la diversité des acteurs de l'ESS. Stefan Malivet, ex-responsable du développement Pro Bono Lab explique son point de vue : « *Pour avoir un pied dans le secteur, mon image de l'ESS est que c'est un secteur qui se structure encore malgré un passé conséquent (Loi de 1901 pour le statut des associations et de 1902 la création de la fédération des mutualités)* ». Sous la pression de la diversification des financements, les structures de l'ESS commencent à prendre en considération la communication. Cela est confirmé par l'entretien de

---

<sup>312</sup> Cf. Annexes – Entretiens. Tableau 2, Profil des interviewés

Marie-Luce Pluchon qui, interrogée sur l'image qu'elle a du secteur, répond : « *Un secteur en pleine mutation, évolution. Par rapport à notre secteur purement médico-social, notre rattachement [...] jusqu'à une dizaine d'années, au niveau du médico-social, on fonctionnait sur des acquis. [...] Et aujourd'hui, je vois mon dans l'association pour laquelle je travaille, une grosse partie du travail est consacrée maintenant à la communication vers l'extérieur et puis à la création d'un fonds de dotation.* ». L'ensemble des entretiens confirme qu'il n'est pas évident pour le secteur de l'ESS d'avoir une image claire. Là encore, les différences entre les modes de fonctionnement, les fondements juridiques et les activités des différents organismes de l'ESS y contribuent. L'émergence et l'engouement pour l'entrepreneuriat social est en revanche un contre-exemple. Plus professionnalisé, plus digitalisé, l'identité et l'image semblent plus lisibles.

## **2. Vision spécifique des entrepreneurs sociaux**

### **a. Entreprise sociale certes mais aussi une envie de développer l'entreprise de demain**

Les entrepreneurs sociaux rencontrés ont pour objectif de proposer un service, un produit à un public et envisagent l'entreprise comme un acteur positif et impactant de son environnement. Ils ne considèrent plus l'entreprise comme un simple outil de production de richesse. Cet engagement social ou mission sociale peut être dans le service proposé comme Pro Bono Lab (proposition d'accompagnement d'association gratuit ou accompagnement vers le mécénat de compétences pour les entreprises), ou bien dans le produit, comme Micro-stop (covoiturage sur des courts trajets), GetEmpo (création d'un sous-vêtement évolué pour les femmes lors de leur règles). Pour d'autres entreprises, c'est l'organisation de la production du service ou du produit qui explique l'objet social de l'entreprise comme Les soieries du Mekong (production des soieries avec une association au Cambodge), le Boudoir des cocottes (embauche de femmes éloignées de l'emploi). En dehors des personnes maîtrisant l'univers associatif, l'ensemble des interviewés reconnaît que le modèle d'entreprise qu'il crée est pour eux l'organisation qu'une entreprise classique devrait être. Ils ne renient pas l'intérêt d'avoir un chiffre d'affaires, de rémunérer les actionnaires mais ils souhaitent que leurs entreprises aillent plus loin. Les Soieries du Mékong travaillent avec les meilleures ouvrières du monde donc ils les rémunèrent à la hauteur de cette qualification, investissent dans leur santé, formation, éducation. Ils ne recherchent absolument pas une « usine de fabrication » où le coût de la main d'œuvre serait moindre pour une maximisation des profits. Bien au contraire.

### **b. Vision sur la communication de leur entreprise dans un secteur en déficit d'image (pas de limite dans la communication si elle peut être utile pour le produit)**

Unanimement les entreprises sociales ne voient pas le fait d'appartenir à l'économie sociale et solidaire comme un obstacle dans leur communication. Leur stratégie de communication est basée sur les besoins spécifiques de leur entreprise. Pour celles dont le produit n'est pas directement issu de la solidarité ou du social ces notions vont être abordées dans l'histoire de leur création et va être la valeur ajoutée du projet. Par exemple, les Soieries du Mékong présente leur travail avec les ouvrières cambodgiennes comme une collaboration avec les meilleures ouvrières du monde pour réaliser les meilleures soieries. La valorisation du savoir-faire de ces femmes, et la pérennisation de leurs emplois dans des conditions décentes, est un atout pour fidéliser la clientèle. Être une entreprise sociale ne leur fait pas vendre plus de foulards. L'économie sociale et solidaire ne va pas déclencher une vente, mais va donner une plus-value à l'achat. L'histoire entrepreneuriale est valorisée par la mission sociale.

*« Au début, on en parlait [de l'action solidaire] mais ce n'est pas non plus ce que les journalistes ont repris ensuite. Ils ont repris l'innovation, l'idée initiale, le concept, les copines qui se lancent là-dedans. »* Estelle Bembaron, co-fondatrice du Boudoir des Cocottes. Ces propos reflètent la communication de leur entreprise sociale. Une communication basée essentiellement sur l'idée et l'activité économique puisqu'il est apparu que c'était l'angle le plus intéressant pour les médias, mais également en termes de visibilité.

#### c. Les atouts du passage en commission ESS

La commission ESS 92 a clairement eu un impact financier sur tous les entrepreneurs interviewés. Les sommes allouées ont réellement permis aux entrepreneurs de se lancer et/ou de s'implanter durablement et de crédibiliser leur activité.

Les membres de la commission ont également été un atout pour ses entrepreneurs. Ils ont ressenti une commission professionnelle, investie et bienveillante, dans ses questions, dans ses prises de décisions, sans pour autant être partisane. En revanche, il est regretté la faible communication en lien avec les relations publiques dans le travail de suivi de la commission. Il n'a pas été la mise en valeur espérée par les entrepreneurs sociaux. La stratégie de communication s'est construite beaucoup en amont, autour de l'appel à projet de la commission, autour du forum ESS, et moins en aval, c'est-à-dire d'une mise en œuvre d'une communication tournée vers la promotion de leur projet. Ce qui aurait eu l'avantage de favoriser les partenariats et de participer à un développement pérenne de leur entreprise sociale.

## *Entretiens*

**Pour des raisons de droits, les pages 174 à 216 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**

## *Résumé*

Depuis quelques d'années, nous constatons une évolution marquante de la culture de l'économie sociale et solidaire, empreinte de moins d'idéologie politique, mais plus d'initiative individuelle et citoyenne. Les associations « entrepreneuriales » se rationalisent, les entreprises commerciales privées peuvent dorénavant, en respect de la loi ESS de 2014, se revendiquer de l'économie sociale et solidaire. Le modèle de la philanthropie anglo-saxonne et du Social Business s'installe dans le champ de l'ESS. Portées par des entrepreneurs sociaux de plus en plus influents, mises en scène par des événements à l'envergure inédite et soutenues par des communautés impliquées, les entreprises sociales façonnent l'identité de l'ESS et gagnent en audience. La jeune génération voit en l'entrepreneuriat social, plus lisible et mieux décrypté, un nouvel outil économique créateur de lien et de solidarité ; un mode d'entreprendre proche de leurs codes nourris d'innovation, de digital et d'anglicisme, et de leurs valeurs basées sur le sens, la transparence et la cohérence.

Ces nouveaux héros, acteurs du changement, sont-ils les nouveaux visages politiques de la Cité qui inspirent le législateur et les politiques territoriales locales ? En l'occurrence, les collectivités départementales, dont l'échelle est particulièrement appropriée en Ile-de-France pour porter des politiques en faveur de l'ESS. Dans un exercice de relations publiques, deux élus du département des Hauts-de-Seine très éloignés idéologiquement ont impulsé la création d'une commission inédite dédiée à l'économie sociale et solidaire. Cette commission s'est employée à remplir consciencieusement les cases normatives de l'ESS, jusqu'à pratiquer l'ESS. Son action a nourri sa réputation, et ses messages son image. Une image iconoclaste, positive et attractive, connotée de Social Business, conforme aux codes identitaires de l'entrepreneuriat social. Réalité cohérente et perception positive, la commission a gagné sa « license to operate ». De ce fait, la commission a non seulement contribué au changement d'image et d'audience de l'ESS dans les Hauts-de-Seine, et au-delà, mais également à la normalisation de l'entrepreneuriat social.

Mais, pour autant, a-t-elle été jusqu'au bout de la démarche ? Pourquoi n'a-t-elle pas été reconduite ? Outre les raisons de politique politicienne et la nouvelle organisation territoriale de loi NOTRe, le manque de communication et d'évaluation de son impact social a été évident. Ce déficit de représentation du métier de la communication est chronique dans les commissions ou organisations institutionnelles représentatives de l'ESS en France, contrairement à la



Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Pourtant le fonctionnement coopératif intrinsèque à l'ESS invoque naturellement les relations publiques ; les spécialistes des RP exercent un métier qui les oblige à établir une relation de proximité avec différents publics autour d'un même enjeu de coopération, dans un exercice de communication qui s'exprime au niveau conversationnel. Tout comme la communication digitale qui favorise la relation, le lien et la communauté. Quant à la mesure de l'impact social, elle est pour l'ESS un enjeu majeur de lisibilité et de visibilité. Par la transparence et la cohérence qu'elle induit, la mesure d'impact démontre et montre la pertinence de l'action aux parties prenantes et au grand public. La réussite d'un projet d'innovation territoriale comme l'a été la commission de mesure, se comprend, se raconte, se donne à voir à tous pour l'appropriation de chacun.

### *Mots-clefs*

- Economie sociale et solidaire
- Entrepreneuriat social
- Entrepreneur social (entrepreneurs sociaux)
- Utilité sociale
- Économie plurielle
- Cohésion territoriale
- ESS Hauts-de-Seine (commission ESS des Hauts-de-Seine)
- License to operate
- Relations publiques éthiques
- Communication fiable
- Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)
- Impact social
- Loi ESS 2014 (agrément ESS)
- Innovation sociale (innovation territoriale)
- *Social Business*
- *French Impact*