



**HAL**  
open science

# Entrepreneuriat social et communication : la communication vecteur de structuration d'un mouvement

Julie Gruson

► **To cite this version:**

Julie Gruson. Entrepreneuriat social et communication : la communication vecteur de structuration d'un mouvement. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-04137831

**HAL Id: dumas-04137831**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04137831>**

Submitted on 22 Jun 2023

**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 : Management de la communication

## Entrepreneuriat social et communication

La communication vecteur de structuration d'un mouvement

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

Tuteur universitaire : Emmanuelle Lallement

Nom, prénom : GRUSON Julie

Promotion : 2014-2015

Soutenu le : 20/11/2015

Mention du mémoire : Très bien

# Remerciements

Ce travail de recherche sur l'entrepreneuriat social n'aurait pas pu être réalisé sans l'opportunité que m'a donnée Claudia Saccaro de rejoindre l'équipe de la Direction des Projets du GROUPE SOS, qui a constitué mon premier terrain d'observation. Je tiens à remercier les membres du GROUPE SOS, tout particulièrement Claudia Saccaro, Responsable identité; David Giffard, Directeur des projets groupe; et Adrien de Casabianca, Directeur de la communication, qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour me faire part de leur expertise et me communiquer leur regard sur mon sujet de mémoire.

Je tiens également à remercier Julie Schwarz, Directrice de l'agence Econovia, spécialiste de la communication et de l'économie sociale et solidaire, et rapporteuse professionnelle de mon mémoire, pour m'avoir aidée à affiner mon approche, ma méthodologie et ma problématique, et m'avoir permis de rencontrer des experts du sujet.

Un grand merci aux trois entrepreneurs sociaux qui ont accepté de me rencontrer et de m'accorder un entretien : Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante de Sabooj; Philippe Guilbaud, directeur de Nouvelles Voies; et Rémi Roux, co-fondateur et gérant d'Ethiquable. Ces trois échanges, inspirants, riches, ont encore renforcé l'intérêt que je portais à l'entrepreneuriat social, et m'ont permis d'appréhender ce secteur dans sa diversité.

Enfin, je tiens à remercier le CELSA et l'ensemble du corps des professeurs universitaires pour la formation de qualité qu'ils nous ont dispensée, et qui a alimenté mon approche de recherche en sciences de l'information et de la communication. Particulièrement, je remercie Madame Lallement, pour m'avoir accompagnée tout au long de la réalisation de ce mémoire de fin d'études, ainsi qu'Asmaa Azizi, pour ses précieux conseils méthodologiques et sa disponibilité.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE 1. LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL</b>	<b>15</b>
<b>I. L'émergence de l'entrepreneuriat social, dans le monde et en France : un mouvement bâti sur des héritages pluriels.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. LES COURANTS FONDATEURS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, À ÉCHELLE INTERNATIONALE</b>	<b>15</b>
1.1.1. « <i>Social Entrepreneurship</i> » : l'action philanthropique des fondations américaines.....	15
1.1.2. Le « <i>Social Business</i> » : la Grameen Bank de Muhammad Yunus .....	17
1.1.3. L'ESS, terreau de l'entrepreneuriat social en France.....	17
<b>1.2. DE L'ESS À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, LA FONDATION D'UN MOUVEMENT .....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Le rapprochement d'acteurs historiques autour de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social .....	19
1.2.2. Le phénomène de décloisonnement des associations, facteur d'émergence de l'entrepreneuriat social .....	21
<b>II. L'entreprise sociale en France : son essence et ses critères fondateurs .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. DÉFINIR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET L'ENTREPRISE SOCIALE : QUELS DISCOURS ? .....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Ashoka : l'entrepreneuriat social défini au travers des entrepreneurs .....	24
2.1.2. Le MOUVES : l'entrepreneuriat social délimité par quatre fondements .....	24
2.1.3. La définition de l'adjectif « social » ouverte à différentes orientations.....	26
<b>2.2. LE PAYSAGE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN FRANCE : QUELS ACTEURS ? .....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Des premières entreprises sociales aux nouvelles initiatives : panorama .....	27
2.2.2. GROUPE SOS, Sabooj, Ethiquable, Nouvelles Voies : quatre structures représentatives du mouvement ?.....	28
2.2.3. Les entreprises sociales, parties intégrantes de l'ESS ? Focus sur la loi ESS 2014 .....	30
<b>III. « Entreprise sociale » : une formation sémantique entre rupture et continuité .</b>	<b>31</b>
<b>3.1. UNE FORMULE NOUVELLE, POUR UNE VOIE NOUVELLE ? .....</b>	<b>32</b>
3.1.1. L'institutionnalisation d'une formule conflictuelle... ..	32
3.1.2. Motivée par le plaidoyer pour un nouveau modèle... ..	34
3.1.3. ... en tension entre continuité et rupture vis-à-vis des acteurs traditionnels.....	34
<b>3.2. ON NE NAIT PAS ENTREPRISE SOCIALE, ON LE DEVIENT.....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Une formule performative, un acte de communication .....	35
3.2.2. La transformation sémantique, motivée par un changement d'image.....	37

## **PARTIE 2. DE L'IMAGE A L'ACTION: LA COMMUNICATION VECTEUR DE FIXATION D'UN MODELE** **40**

I. La communication des acteurs de l'entrepreneuriat social : les représentations, discours et imaginaires d'un mouvement .....	40
1.1. ENTRE DIVERGENCES ET SIMILITUDES : LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES SOCIALES....	41
1.1.2. <i>Entreprises sociales et manifestation de leur appartenance au mouvement : divergences.</i>	41
1.1.3. <i>Entreprises sociales et registre commun de l'action</i> .....	43
1.2. LA FIGURE DE L'ENTREPRENEUR SOCIAL COMME DÉNOMINATEUR COMMUN ? .....	45
1.2.1. <i>La personnalisation de l'entrepreneuriat social : l'approche d'Ashoka et du MOUVES.</i>	45
1.2.2. <i>La typologie des entrepreneurs sociaux et leurs success stories</i> .....	46
II. La médiatisation, vecteur de circulation et de fixation du modèle de l'entrepreneuriat social .....	50
2.1. LE TRAITEMENT MÉDIATIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, TÉMOIN DE L'INSTALLATION DE CELUI-CI DANS LE PAYSAGE DU BUSINESS .....	51
2.1.1. <i>Le traitement médiatique de l'entrepreneuriat social : typologie des médias.</i>	51
2.1.2. <i>L'importation de stéréotypes du business : l'entrepreneur social</i> .....	52
2.2. L'ENTREPRENEUR SOCIAL, OU LA CONSTRUCTION MÉDIATIQUE D'UNE FIGURE HÉROÏQUE.....	54
2.2.1. <i>L'entrepreneur social : un révolutionnaire ?</i> .....	54
2.2.2. <i>L'entrepreneur social : un justicier ?</i> .....	55
2.2.3. <i>L'entrepreneur social, altruiste et dévoué, au service de la collectivité</i> .....	56
2.3. LA MANIFESTATION DE L'HYBRIDITÉ DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ENTRE BUSINESS ET SOCIAL .....	57
2.3.1. <i>L'ambivalence des expressions</i> .....	57
2.3.2. <i>L'attitude et l'apparence de l'entrepreneur social, témoins de l'hybridité des codes</i> .....	58
2.4. LES AUTRES VECTEURS DE CIRCULATION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	60
2.4.1. <i>Quand la littérature s'empare du sujet</i> .....	60
2.4.2. <i>La promotion événementielle de l'entrepreneuriat social</i> .....	61
2.4.3. <i>Le développement de formations consacrées à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles, vecteur de transmission du modèle</i> .....	62
III. De l'image à l'action : la communication structurante .....	64
3.1. LA COMMUNICATION VECTEUR DE SIGNIFICATION ET D'ORIENTATION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	64
3.1.1. <i>Le rôle de la communication dans l'émergence et l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social</i> .....	64
3.1.2. <i>La communication facteur et témoin du changement de paradigme de l'entrepreneuriat social</i> .....	65
3.2. QUAND LA COMMUNICATION PASSE À L'ACTION.....	65
3.2.1. <i>Une nouvelle communication : les réseaux vraiment sociaux</i> .....	65
3.2.2. <i>Une nouvelle communication génératrice d'une nouvelle façon d'entreprendre ?</i> .....	66

<b>PARTIE 3. LES LIMITES DE L’AFFIRMATION DE L’ENTREPRENEURIAT SOCIAL</b>	<b>68</b>
<b>I. Les trois enjeux de l’entrepreneuriat social : la distinction, l’harmonisation et la structuration.....</b>	<b>68</b>
1.1. LA DISTINCTION : ÉVITER LE RISQUE D’ASSIMILATION AU « SOCIAL WASHING » .....	69
1.1.1. <i>La RSE des grands groupes : la multiplication de labels et discours édulcorés qui brouillent les frontières .....</i>	<i>69</i>
1.1.2. <i>La dénomination « entreprise sociale » ouverte aux sociétés commerciales : le risque de relookings sémantiques illégitimes.....</i>	<i>71</i>
1.1.3. <i>La médiatisation facteur d’assimilation de la RSE et de l’entrepreneuriat social.....</i>	<i>72</i>
1.1.4. <i>L’effacement des frontières entre entrepreneuriat social et RSE : synonyme de réussite ou d’échec du mouvement ?.....</i>	<i>74</i>
1.2. LA STRUCTURATION : AFFIRMER ET CLARIFIER LA DÉLIMITATION DE L’ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	75
1.2.1. <i>Entre « économie sociale et solidaire » et « entrepreneuriat social », le confusionnisme</i>	<i>75</i>
1.2.2. <i>Entre manque d’information et désinformation : la lisibilité de l’entrepreneuriat social à l’épreuve.....</i>	<i>76</i>
1.2.3. <i>ESS, entrepreneuriat social et positionnement vis-à-vis du capitalisme : luttes de qualification .....</i>	<i>78</i>
1.3. L’HARMONISATION : UNIFIER LE MOUVEMENT ET SES ACTEURS .....	79
1.3.1. <i>Les acteurs de l’entrepreneuriat social : communications et appartenances plurielles .....</i>	<i>80</i>
1.3.2. <i>A échelle européenne : l’absence de référentiel de mesure et de définition commun.....</i>	<i>80</i>
<b>II. Recommandations : la communication vecteur d’une identité forte.....</b>	<b>82</b>
2.1. UN KIT DE COMMUNICATION COMMUN AUX ADHÉRENTS DU MOUVES.....	82
2.1.1. <i>Le label « entreprise sociale ».....</i>	<i>82</i>
2.1.2. <i>... matérialisé par un visuel et un discours communs aux entreprises sociales.....</i>	<i>83</i>
2.1.3. <i>Un label symbolique, ou encadré par les pouvoirs publics ?.....</i>	<i>83</i>
2.2. DISCOURS ET REPRÉSENTATIONS : LA CONCILIATION DES DIMENSIONS INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE.....	84
2.2.1. <i>Constat : une communication en faveur de la vision américaine.....</i>	<i>84</i>
2.2.2. <i>La nécessité de réintégrer la dimension collective de l’entrepreneuriat social dans sa communication .....</i>	<i>85</i>
<b>Conclusion</b>	<b>87</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>91</b>
<b>Annexes</b>	<b>95</b>
1. ENTRETIENS.....	95
Annexe n°1: Entretien avec Rémi Roux, co-fondateur et gérant d’Ethiquable .....	95
Annexe n°2: Entretien avec Marie-Hélène Delaux, fondatrice et dirigeante de Sabooj.....	103
Annexe n°3: Entretien avec Philippe Guilbaud, directeur de Nouvelles Voies .....	108

2. TABLEAUX COMPARATIFS.....	113
Annexe n°4: Tableau comparatif / Les quatre entreprises sociales .....	113
Annexe n°5: Tableau comparatif / Portraits des entrepreneurs sociaux du MOUVES.....	116
3. SITES INTERNET .....	121
Annexe n°6: captures d'écran du site de Sabooj.....	121
4. ARTICLES DE PRESSE.....	123
Annexe n°7 : Couverture du numéro spécial de La Tribune, 100% entrepreneurs sociaux. ....	123
Annexe n°8 : Première page de l'article de Libération, « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire » .	
124	
<b>Résumé</b>	<b>125</b>
<b>Mots-clefs</b>	<b>126</b>

# Introduction

L'explosion des besoins sociaux et des risques environnementaux, le contexte de crise économique et sociale, la raréfaction des ressources, la réduction des budgets publics, sont autant de facteurs impulsant un renouvellement des organisations traditionnelles, amenées à faire évoluer leurs modèles et leurs positionnements. A l'heure où l'Etat ne peut constituer l'unique réponse aux besoins sociaux mal ou non satisfaits, les entreprises, associations, questionnent leur rôle, leur potentiel d'action, et leur impact sur la société. La dichotomie entre le monde de l'entreprise et l'intérêt général s'efface progressivement au profit de la création d'un nouveau modèle d'entreprendre.

En effet, de nombreuses initiatives entrepreneuriales se développent pour proposer des réponses innovantes aux défis sociaux et environnementaux du XIXème siècle. Elles placent leur dynamique entrepreneuriale au service de la société, pour répondre à des problématiques telles que l'emploi, l'accès aux soins des personnes démunies, l'exclusion, l'éducation, le handicap, la raréfaction des ressources naturelles... Si les champs investis sont divers, ils ont pour dénominateur commun de correspondre à des secteurs dans lesquels les besoins sociaux ou environnementaux ne sont pas comblés par les dispositifs étatiques existants, ni par les lois du marché.

Ces initiatives nouvelles répondent au renouvellement des aspirations des citoyens et notamment des jeunes générations, en quête de sens. En effet, nombreux sont les jeunes qui manifestent l'envie de s'engager : d'après l'étude réalisée par Opinion Way sur « Les jeunes et l'engagement »<sup>1</sup>, 82% des jeunes âgés de 15 à 30 ans répondent oui à la question « Est-ce que vous avez envie de vous engager pour améliorer la société ? ». Ce chiffre élevé traduit le souci des jeunes générations à contribuer à la construction d'une société meilleure. Il fait écho à l'enthousiasme que suscite l'entrepreneuriat social auprès des jeunes diplômés notamment, qui souhaitent donner du sens à leur travail. Ticket For Change, par exemple, est à l'image du développement de ce nouveau modèle d'entreprendre. Pour la deuxième année consécutive, il implique des jeunes désirant construire un projet alliant utilité sociale et efficacité économique, pour les accompagner dans la création de leur entreprise et leur permettre de réaliser des rencontres inspirantes avec des professionnels engagés.

Comment sont désignées ces structures et projets hybrides, au croisement du business et de la recherche d'utilité sociale ? « L'entrepreneuriat social » correspond à l'appellation renvoyant à ce mode d'entreprendre autrement. Dès à présent s'impose un état des lieux sémantiques sur le sujet, pour clarifier la signification des formules qui lui sont associées, et justifier le vocabulaire choisi et emprunté tout au long de ce travail de recherche.

---

<sup>1</sup> Sondage OpinionWay pour Coca-Cola et la Croix-Rouge française. « Les jeunes et l'engagement ». Novembre 2012



L'entrepreneuriat social correspond à un courant de pensée, il incarne la proposition d'un nouveau modèle d'entreprise, placée au service de la résolution de besoins sociaux. Comme le souligne Jean-François Draperi dans un de ses articles<sup>2</sup>, l'entrepreneuriat social constitue une philosophie, aussi il ne se réduit pas à la seule définition de l'entreprise sociale. Le choix de cette formule dans le titre de ce travail de recherche, et dans la problématique comme cela sera précisé ensuite, est délibéré et relève d'une considération du mouvement dans son ensemble. Celui-ci est majoritairement représenté par Ashoka à l'échelle internationale, ONG d'origine américaine, premier réseau d'entrepreneurs sociaux, et par le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) en France, créé en 2012.

L'entrepreneuriat social regroupe les « entreprises sociales », et les « entrepreneurs sociaux », les unes constituant la déclinaison de l'entrepreneuriat social sous forme de personnes morales, les autres sous forme de personnes physiques. Les entreprises sociales sont définies par le MOUVES comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée, qui cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance »<sup>3</sup>.

Depuis la loi sur l'ESS parue en 2014, les entreprises sociales - si elles respectent les principes de gouvernance participative, de lucrativité limitée et d'utilité sociale - sont reconnues comme rattachées à l'Economie Sociale et Solidaire. Construite dès le XIXe siècle autour des structures d'intérêt général historiques - associations, coopératives, mutuelles et fondations - l'Economie Sociale et Solidaire constitue un secteur historique, spécifique à l'Europe, qui regroupe aujourd'hui plus de 200 000 structures en France, et a intégré des acteurs s'inscrivant dans cette mouvance de l'entrepreneuriat social. Elle constitue un secteur économique de poids, qui représente plus de 6% du PIB si l'on reprend les chiffres de l'INSEE présentés dans l'Atlas commenté d'économie sociale et solidaire de 2014<sup>4</sup>.

Mettre en parallèle « communication » et « entrepreneuriat social » ? C'est le parti pris de ce travail de recherche, qui s'attache à décrypter le foisonnement des discours et des représentations que suscite l'entrepreneuriat social aujourd'hui.

Ce parti pris répond à un véritable besoin du secteur, dont l'analyse de la dimension communicationnelle est souvent éludée, alors même que le plaidoyer pour un nouveau modèle d'entrepreneuriat s'inscrit au coeur de celui-ci.

L'entrepreneuriat social a souvent été traité sous le prisme des sciences de gestion, en tant qu'il suscite des problématiques singulières et spécifiques en termes de gouvernance, de

---

<sup>2</sup> Jean-François DRAPERI. « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme ». *RECMA*. 2010

<sup>3</sup> Site du MOUVES <<http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social/definition-de-lentreprise-sociale-au-sens-du-mouves-mouvement-des-entrepreneurs-sociaux>>

<sup>4</sup> Michel ABHERVE. « ESS: 6% du Produit Intérieur Brut ». *Alternatives Economiques*. Publié le 12/06/2014. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/2014/06/12/ess-6-du-produit-interieur-brut/>>

ressources humaines, de redistribution du capital... Une pluralité de problématiques associées au management gravite autour de la gestion des entreprises sociales, qui, comme l'indique le MOUVES au travers de sa définition précédemment citée, « cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance »<sup>5</sup>. Les entreprises sociales constituent également un objet d'étude intéressant d'un point de vue juridique, puisque leur statut juridique ne permet pas de les définir : elles se définissent par leur partage de convictions communes, qui sont celles portées par la philosophie de l'entrepreneuriat social. Ainsi, de nombreux travaux de recherche ont été produits, pour définir l'entrepreneuriat social sous le prisme du management ou du droit.

Les sciences de l'information et de la communication, au contraire, n'ont encore que peu investi ce champ de recherche, alors même qu'il est pertinent d'interroger la construction identitaire de ce modèle hybride à l'aune de la communication, et d'analyser quels codes, discours, représentations et imaginaires accompagnent l'émergence de l'entrepreneuriat social et nourrissent sa notoriété croissante. En effet, ce gain en notoriété a été souligné par le sondage réalisé par Opinion Way en 2014 sur la perception de l'entrepreneuriat social en France<sup>6</sup> : en réponse à la question « Avez-vous déjà entendu parler des termes entrepreneuriat social? » posée à un ensemble de personnes représentatif du grand public, on peut noter un gain de 13 points en l'espace de deux années, entre la proportion de personnes répondant oui en 2014 et celle ayant répondu oui en 2012. Il s'agit d'un gain en notoriété significatif, bien que la formule ne soit encore connue que de 31% de la population en 2014, toujours selon ce même sondage. Ces données légitiment le fait d'aborder l'entrepreneuriat social sous l'angle de la communication, à l'heure où celui-ci gagne en notoriété et en visibilité. Au CELSA, seul un mémoire a été réalisé sur le sujet : en 2007, Audrey Reisdorffer avait abordé cette question en présentant un travail de recherche nommé "L'entrepreneuriat social, entre évolution et révolution, quels discours?". En 2007, l'entrepreneuriat social connaissait un timide développement en France, et sa délimitation a amplement évolué depuis. De plus, certains événements clés ont conditionné la structuration et l'orientation de l'entrepreneuriat social, tels que l'apparition en 2012 du MOUVES en France comme organisation représentative de celui-ci. Ainsi, étudier l'entrepreneuriat social sous le prisme de la communication en 2015 est légitime, et relève d'un intérêt à la fois universitaire et professionnel.

Si l'entrepreneuriat social constitue un champ de recherche pertinent et intéressant pour les sciences de l'information, la difficulté dans le cadre de mémoire a été de le délimiter en tant qu'objet : l'entrepreneuriat social se compose d'une diversité d'acteurs, de représentants, de promoteurs, et évolue en tant que mouvement sur des zones géographiques distinctes, d'abord né aux Etats Unis puis développé en Europe dont en France.

---

<sup>5</sup> Site du MOUVES. op. cit.

<sup>6</sup> Convergences. « Baromètre de l'entrepreneuriat social 2014 ». p. 3.

Face à la difficulté que j'ai moi-même rencontrée pour définir et délimiter l'entrepreneuriat social, je me suis interrogée sur la consistance de ce mouvement, ses contours et frontières. Parmi mes questions de départ, comptaient les suivantes :

- Comment définir l'entrepreneuriat social ? Quels sont les contours de ce concept ? Quels sont ses liens avec l'ESS ? Comment différencier communication RSE et entrepreneuriat social ?
- L'entrepreneuriat social constitue une formule a priori contradictoire, parvient-il à produire un imaginaire réconciliant business et social ?
- Existe t-il des codes, des discours, une rhétorique, des représentations, des stratégies de communication spécifiques aux acteurs de l'entrepreneuriat social ?

Ces premières questions, croisées avec mon approche de recherche en sciences de l'information et de la communication, m'ont amenée à formuler la problématique suivante : **dans quelle mesure la communication a t-elle participé à structurer et unifier du mouvement de l'entrepreneuriat social ?**

L'approche adoptée ici, faisant de la communication un potentiel facteur de structuration et d'orientation, découle de ma formation universitaire au CELSA et de mes expériences professionnelles, qui ont forgé chez moi une conviction : la communication, plus qu'un simple outil au service de l'image des organisations, revêt un caractère potentiellement structurant. Par « communication » sont ici désignés tous les vecteurs de transmission d'un objet, autant par les contenus, verbaux ou non verbaux, que par les contenant, c'est-à-dire les outils et plateformes mobilisés. Le traitement médiatique d'un objet et le vocabulaire déployé pour le qualifier, sa définition au travers de discours institutionnels, l'utilisation d'un réseau social pour le promouvoir et fédérer des acteurs autour de lui... constituent des facteurs de structuration de cet objet, en tant qu'ils participent à construire la signification et la consistance de celui-ci.

En l'occurrence, l'entrepreneuriat social constitue l'objet de cette recherche : en d'autres termes, il s'agit d'étudier en quoi la communication a participé à donner une consistance, une orientation, une signification, au concept d'entrepreneuriat social et en quoi elle a contribué à son institutionnalisation en tant que secteur, mouvement, fédérant une grande diversité d'acteurs.

La conception ici décrite de la communication va alimenter l'ensemble du travail de recherche, et se manifeste au travers de la méthodologie adoptée pour répondre aux trois hypothèses suivantes.

Première hypothèse: **La communication aurait joué un rôle dans l'émergence de l'entrepreneuriat social.**

La formule nouvelle et hybride que constitue « entrepreneuriat social » invite le chercheur à déconstruire son émergence sous le prisme des sciences de l'information et de la communication. En m'interrogeant sur les facteurs qui ont impulsé l'émergence de cette nouvelle formule, j'é mets ici le postulat que la communication a pu constituer un facteur motivant la naissance du mouvement. Autrement dit, cette hypothèse ne fait pas de la communication un vecteur d'image

mais un élément structurant au coeur de l'essence du concept d'entrepreneuriat social, ce qui répond au parti pris adopté dans ce travail de recherche et à la problématique choisie.

**Deuxième hypothèse : L'entrepreneuriat social s'accompagnerait de la production de codes, représentations, discours spécifiques et communs, qui, véhiculés, relayés, participent à la fixation de sa signification.**

Cette hypothèse découle de l'identification d'articles de presse mobilisant une rhétorique semblable pour traiter de l'entrepreneuriat social : il existerait des éléments de communication et ressorts communicationnels spécifiques au secteur de l'entrepreneuriat social. Faisant écho à la première hypothèse, ce deuxième postulat s'attache à comprendre comment l'identité de l'entrepreneuriat social est communiquée, véhiculée, relayée, autrement dit comment s'exprime la tension identitaire entre hybridité et unicité qui est au coeur de la formule « entrepreneuriat social ».

**Troisième hypothèse : Le positionnement hybride de l'entrepreneuriat social comporterait un risque : celui de ne pas s'affirmer suffisamment pour ne pas être assimilé à la RSE ou à l'ESS.**

Face au développement de la communication RSE, cette dernière hypothèse questionne la structuration de l'entrepreneuriat social et ses limites. Les contours du mouvement sont-ils suffisamment affirmés pour éviter toute dérive ou risque d'usurpation ? Comment faire de l'hybridité une identité forte, du point de vue de la communication ? C'est à partir de ces interrogations que cette troisième hypothèse s'est construite, de laquelle découlent des recommandations.

Mon premier terrain de recherche a été le GROUPE SOS, lieu de mon stage de fin d'études, durant lequel j'ai découvert et appréhendé la notion d'entrepreneuriat social. Se définissant comme une entreprise sociale, GROUPE SOS comprend plus de 350 structures d'intérêt général, et plus de 12 000 salariés. Il s'est imposé comme un mastodonte de l'économie sociale et solidaire qui n'a cessé d'élargir son champ d'activité. Avec pour objectif premier la lutte contre l'exclusion, GROUPE SOS s'inscrit dans cinq secteurs d'activité: seniors, santé, jeunesse, emploi, solidarités, lesquels constituent cinq marques sectorielles. Le GROUPE SOS est un acteur majeur de l'entrepreneuriat social en France: ses activités de plaidoyer et de communication - notamment au travers des up conférences - promeuvent le modèle de l'entrepreneuriat social, et son fondateur, Jean Marc Borello, a été le premier président du MOUVES. En stage à la Direction des Projets du GROUPE SOS, « chargée de mission identité », ma position a été idéale pour analyser la construction identitaire du GROUPE SOS en entreprise sociale. Accompagnant les entités du groupe - associations, entreprises d'insertion, ONG, structures médico-sociales - dans l'élaboration de leur stratégie de communication et le déploiement de leurs projets d'innovation sociale, j'ai pu appréhender le fonctionnement d'une grande entreprise sociale et les éléments de

communication qui lui sont associés. Par ailleurs, la logique de partenariat avec le monde des entreprises à but lucratif, très forte au sein de la direction des projets Groupe, m'a permis de mieux comprendre le positionnement des entreprises sociales vis-à-vis du monde de l'entreprise traditionnelle.

La méthodologie adoptée s'est construite autour d'un mouvement allant du particulier au général : étudiant d'abord l'entrepreneuriat social sous le prisme du GROUPE SOS, j'ai ensuite élargi mon corpus et mon approche pour m'intéresser au mouvement de l'entrepreneuriat social dans sa globalité, notamment en m'attachant à analyser le positionnement d'autres acteurs. Ainsi, ma méthodologie s'est déclinée sous les deux temps suivants.

### Du particulier...

En tant que stagiaire à la Direction des Projets de GROUPE SOS, j'ai eu la chance de participer à des réflexions, projets, événements, en lien direct avec mon sujet de recherche. L'observation participante a constitué ma première approche du sujet : en échangeant avec mes collègues et avec les représentants d'associations rattachées au groupe, j'ai développé une compréhension fine des problématiques liées à l'entrepreneuriat social. En accompagnant des associations du groupe dans l'élaboration de leurs stratégies de communication, j'ai pu relever les tensions identitaires pré-existantes entre les univers relevant de « l'association » et de « l'entreprise sociale », tensions qui se manifestent au travers d'un décalage entre l'approche très entrepreneuriale de GROUPE SOS, et celle des associations, réticentes à l'appropriation de méthodes et rhétoriques reliées à l'entreprise. Dès mes premières semaines de stage, j'ai ainsi pris note des paradoxes, tensions, problématiques directement liées au concept d'entrepreneuriat social.

La participation à divers événements organisés ou co-organisés par le GROUPE SOS m'a permis de mettre en perspective les observations quotidiennes relevées dans le cadre des projets qui m'étaient confiés. Notamment, j'ai eu la chance de pouvoir participer à la journée des directeurs, journée durant laquelle tous les représentants des structures du GROUPE SOS sont conviés, et sont mises à l'honneur des thématiques de réflexion communes. Assistant à la conférence « Les entrepreneurs sociaux investissent Bercy », organisée par le MOUVES et GROUPE SOS, j'ai découvert d'autres projets d'entrepreneuriat social et d'autres approches.

J'ai réalisé trois entretiens semi-directifs avec trois représentants du GROUPE SOS: David Giffard, Directeur des projets groupe; Claudia Saccaro, Responsable identité et tutrice de mon stage; et Adrien de Casabianca, Responsable de la Communication. Réalisés dans le cadre de mon travail au GROUPE SOS et de nature plutôt informelle, ces entretiens n'ont pas été enregistrés ni retranscrits mais ont fait l'objet de prises de notes.

Enfin, dans un souci de contextualisation du GROUPE SOS dans le temps, j'ai adopté une approche plus diachronique: en recueillant les archives du GROUPE SOS - livres, supports de communication, flyers - réalisés depuis sa création, j'ai pu obtenir matière à une analyse de l'évolution des discours et représentations portés par le GROUPE SOS.

### ... Au général

Pour que mon travail de recherche puisse changer d'échelle et traiter du mouvement de l'entrepreneuriat social de façon globale, il a fallu doubler l'approche empirique que j'ai développée au GROUPE SOS d'une approche plus théorique. Ainsi, les lectures d'articles de recherche sur le sujet ont alimenté mes réflexions et facilité ma compréhension des problématiques liées à l'entrepreneuriat social dans son ensemble.

Ensuite, un travail de recueil d'articles de presse, discours, supports de communication sur l'entrepreneuriat social s'est imposé, afin de nourrir une approche plus transversale du sujet. Ce travail s'est suivi d'une sélection des éléments pertinents pour constituer un corpus représentatif de mes analyses.

Enfin, j'ai réalisé trois entretiens semi-directifs avec trois dirigeants de structures liées à l'Economie Sociale et Solidaire et à l'entrepreneuriat social. J'ai tout d'abord échangé avec Philippe Guilbaud, dirigeant de Nouvelles Voies, qui est une association proposant des services d'accompagnement social et juridique aux populations dans le besoin, en collaboration avec les pouvoirs publics et les entreprises. J'ai ensuite rencontré Rémi Roux, fondateur et gérant de la SCOP Ethiquable, structure majeure dans le secteur du commerce équitable. Rémi Roux fait partie du MOUVES depuis ses débuts, et a participé à la construction de la définition de l'entreprise sociale. Enfin, j'ai fait la connaissance de Marie-Hélène Delaux, adhérente au MOUVES, fondatrice et directrice de l'agence de communication adaptée Sabooj qui emploie 100% de travailleurs en situation de handicap. Les entretiens avec ces trois personnalités éminentes de l'ESS et de l'entrepreneuriat social m'ont permis d'élargir mon regard sur le sujet, et de proposer une analyse plus représentative de la diversité des structures qui composent le mouvement. Enregistrés et retranscrits, ils figurent dans les annexes.

Ainsi, le corpus choisi s'articule autour de différentes natures de supports, que l'on peut catégoriser de la façon suivante.

1. Les supports de communication, captures de sites internet et discours des représentants de l'entrepreneuriat social : le MOUVES et Ashoka.
2. Les supports de communication - flyers, brochures, sites internet, livres - et éléments de discours de quatre entreprises sociales et entrepreneurs sociaux : GROUPE SOS, Ethiquable, Sabooj, Nouvelles Voies. Si GROUPE SOS a bénéficié d'analyses plus approfondies du fait de l'accessibilité à la documentation et aux archives, les entretiens menés auprès des trois entrepreneurs sociaux que sont Rémi Roux, Marie-Hélène Delaux et Philippe Guilbaud ont nourri des analyses de discours.
3. Les articles de presse, et autres discours émanant d'instances extérieures sur le sujet, dont l'analyse a permis de mieux appréhender la réception et la notoriété de l'entrepreneuriat social.

Si ces éléments renvoient au coeur de l'analyse, il convient de souligner qu'ils ont été comparés à d'autres discours tels que ceux promus par les entreprises traditionnelles dans le cadre de leur communication RSE, en vue d'une mise en perspective du mouvement de l'entrepreneuriat social. Le corpus ici présenté n'est donc pas exhaustif.

Pour étudier ces différents éléments, a été adoptée pour méthodologie l'analyse de discours telle que proposée par Alice Krieg Planque dans son ouvrage *Analyser les discours institutionnels*<sup>7</sup>. Partant du postulat selon lequel les discours constituent en soi une réalité et qu'il serait illégitime de les comparer aux pratiques réelles, comme affirmé par l'auteure, j'ai pris le parti d'analyser l'entrepreneuriat social sous le prisme des discours qu'il suscite, lesquels participent à le définir et à lui donner une consistance. Les discours institutionnels du MOUVES, de GROUPE SOS, d'Ethiquable, de Sabooj et de Nouvelles Voies, ont donc été analysés selon cette méthodologie.

Cette approche d'analyse de discours a été doublée d'une méthodologie sémiologique, pour étudier les représentations, les codes, associés à l'entrepreneuriat social non seulement dans les supports de communication institutionnels des acteurs de ce mouvement mais également dans les articles de presse.

En vue de répondre à la problématique posée, le plan choisi, progressif et démonstratif, est de nature à la fois thématique et historique, suivant les trois hypothèses présentées précédemment. Après s'être attaché à la compréhension de la construction identitaire de l'entrepreneuriat social à l'aune de la communication, seront analysés les discours, représentations et codes spécifiques mobilisés par les acteurs du secteur eux-mêmes et par la presse pour parler de ce mouvement. Enfin, seront pointées les limites de l'affirmation du mouvement, notamment au travers d'une étude comparative avec la communication RSE des grands groupes. Dans cette troisième partie, des recommandations en faveur d'une communication plus affirmée seront émises.

---

<sup>7</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin. 2012.



# PARTIE 1. LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Quelles sont les origines de l'entrepreneuriat social, ses courants fondateurs et ses héritages ? Comment le définir et le délimiter ? Qui sont les entreprises sociales, d'hier et d'aujourd'hui ? Répondre à ces questions préliminaires est essentiel, pour délimiter l'objet de recherche de ce mémoire, et pouvoir en analyser les ressorts communicationnels associés. Cette première partie propose une étude de l'émergence de l'entrepreneuriat social, sans en occulter le rôle de la communication : en analysant l'apparition d'une formule *a priori* conflictuelle et sa construction identitaire, et en faisant un état des lieux de son appropriation aujourd'hui, il est question d'adopter une démarche alliant les différentes disciplines que sont l'histoire, la sociologie des organisations, et les sciences de l'information et de la communication. Préalablement nécessaire à toute analyse des imaginaires, discours et représentations rattachés à l'entrepreneuriat social, cette première partie propose ainsi de montrer quel a été le rôle de la communication dans l'émergence de ce mouvement, en revenant sur les courants et critères fondateurs de celui-ci.

## I. L'émergence de l'entrepreneuriat social, dans le monde et en France : un mouvement bâti sur des héritages pluriels

Connaître les héritages sur lesquels l'entrepreneuriat social s'est construit constitue une étape essentielle en vue de comprendre la ou les signification(s) que porte ce mouvement. Il convient de revenir sur les différents courants fondateurs de l'entrepreneuriat social, d'une part et d'autre du monde, et sur la construction historique du mouvement.

### 1.1. Les courants fondateurs de l'entrepreneuriat social, à échelle internationale

#### **1.1.1. « Social Entrepreneurship » : l'action philanthropique des fondations américaines**

L'entrepreneuriat social est d'abord apparu aux Etats Unis, au travers de l'appellation anglo-saxonne « social entrepreneurship » lancée par la Harvard Business School puis reprise par la fondation Ashoka, notamment. Comme le souligne Sylvain Allemand<sup>8</sup>, la vision américaine de

---

<sup>8</sup> Sylvain ALLEMAND. « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social ». *Marché et Organisations* (n°11), 93-105, 2010.



l'entrepreneuriat social développée dans les années 1980-1990 s'ancre dans l'importance des qualités individuelles : l'entrepreneuriat social renvoie à ces hommes et femmes qui entreprennent autrement. En effet, il émerge particulièrement autour des fondations et centres de recherche créés et gérés par des entrepreneurs individuels, qui veulent répondre à des besoins sociaux par la création d'activités économiques innovantes.<sup>9</sup> Peut être cité l'exemple d'Ashoka, association créée par Bill Drayton, ancien consultant et manager ayant évolué dans les secteurs publics et privés avant de fonder ce qui aujourd'hui constitue le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux.

Jean François Draperi, directeur de la Revue Internationale de l'Economie Sociale, livre dans un de ses articles des éléments contextuels et conceptuels intéressants pour traiter de cette émergence de l'entrepreneuriat social aux Etats Unis<sup>10</sup>. Si l'entrepreneuriat s'est d'abord développé autour de la « Social Entreprise Initiative », lancée en 1993 par la Harvard Business School à laquelle se sont associées de grandes fondations, il s'est accompagné du développement de la venture philanthropie, que l'auteur qualifie comme étant une conception née des grandes entreprises américaines, consistant à appliquer les méthodes - notamment financières - de la grande entreprise aux activités sociales que leurs fondations soutiennent. Ainsi, l'entrepreneuriat social s'est construit aux Etats Unis autour de l'action philanthropique des fondations, qui se caractérise par l'absence du « principe de double qualité »: les fondations n'instaurent pas le principe de réciprocité par lequel les populations aidées contribueraient au développement du projet social, mais répondent à leurs besoins par la gratuité. L'inclusion n'est donc pas au coeur de cette conception, qui participe au maintien d'un rapport unilatéral entre les représentants des grandes entreprises que Jean François Draperi nomme « les riches », et « les pauvres » constituant les bénéficiaires des projets que ceux-ci développent. Si l'approche de cet auteur se fait particulièrement critique - et elle est connue comme telle dans le secteur - il convient d'en retenir que l'entrepreneuriat social tel que développé aux Etats Unis ne s'appuierait pas sur un modèle d'insertion des plus démunis mais sur un modèle d'aide gratuite au travers du développement d'actions philanthropiques, impulsées par les grandes entreprises soucieuses d'agir pour l'intérêt collectif.

Ainsi, le « social entrepreneurship » américain ne repose pas sur une opposition vis-à-vis du capitalisme, mais s'intègre dans celui-ci puisqu'il en découle: fruit du système capitaliste, impulsé par les grandes entreprises, l'entrepreneuriat social aux Etats Unis ne propose pas un contre système<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Ronan LE VELLY. « Entrepreneuriat social ». p.191-203 in *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). 2015

<sup>10</sup> Jean-François DRAPERI. op. cit.

<sup>11</sup> Philippe FREMAUX. « Du rifici dans l'économie sociale ». *Alternatives Economiques*. Publié le 14 avril 2010. <<http://www.alternatives-economiques.fr/du-rifici-dans-l-economie-sociale-fr-art-000-49092.html>>

Le modèle de « Social Entrepreneurship » développé aux Etats Unis s'est importé en France. Le déploiement de la fondation Ashoka en est l'exemple: apparue en 2006 pour fédérer et représenter les entrepreneurs sociaux français, elle se fait l'incarnation de cette vision centrée sur les qualités individuelles de l'entrepreneur et rappelle l'origine philanthropique de l'entrepreneuriat social. Par ailleurs, de nombreuses fondations se sont développées, à l'image d'Ashoka et des fondations américaines, pour promouvoir l'entrepreneuriat social en France. Peut être évoqué l'exemple de la fondation BCG, qui, sur le modèle de la fondation Schwab, organise le prix de l'entrepreneur social.

### **1.1.2. Le « Social Business » : la Grameen Bank de Muhammad Yunus**

Figure emblématique de l'entrepreneuriat social à échelle mondiale, précurseur du micro-crédit, prix nobel de la paix en 2006, Muhammad Yunus constitue une personnalité éminente du mouvement qu'un travail de recherche comme celui-ci ne pourrait éluder, du fait de l'influence qu'il a eu sur la construction du modèle de l'entrepreneuriat social. Muhammad Yunus a développé la Grameen Bank - littéralement banque des villages - dans les années 1970 au Bangladesh pour faire face aux conditions de pauvreté dans les milieux ruraux. Son projet, contrairement à celui précédemment évoqué des fondations américaines, était d'intégrer « les pauvres » - il s'agit encore ici d'une reprise des termes de Jean François Draperi - dans l'économie, selon un principe de double qualité se définissant comme tel : « les populations qui constituent des bénéficiaires de l'entreprise (...) sont également ses adhérents, associés, sociétaires »<sup>12</sup>. En effet, son modèle de micro-crédit consistait à créer des activités commerciales et économiques avec les déshérités, et s'appuyait ainsi sur une inclusion, une implication des populations bénéficiaires.

### **1.1.3. L'ESS, terreau de l'entrepreneuriat social en France**

Si l'entrepreneuriat social est un concept qui est apparu plus tardivement en Europe, il s'est construit sur l'héritage d'un mouvement historique. Il a pris racine dans l'économie sociale et sa tradition coopérative, dont l'émergence a amplement pré-existé à l'apparition du concept d'entrepreneuriat social. Il convient de revenir sur la construction historique de ce secteur, pour en déceler l'héritage qu'il a laissé à l'entrepreneuriat social.

Comme cela est souligné sur le site d'AVISE<sup>13</sup>, portail sur le développement de l'économie sociale et solidaire, site d'information de référence sur le sujet, l'ESS a émergé en France dès le XIXe siècle dans le contexte de révolution industrielle, en vue de faire face à des besoins croissants qui n'étaient pas couverts par la société. L'économie sociale, et plus spécifiquement la coopérative sociale, se sont d'abord développées en Italie avant de trouver écho en France.

---

<sup>12</sup> Jean-François DRAPERI. op. cit.

<sup>13</sup> Site de AVISE. <<http://www.avise.org/decouvrir/ess/contexte-europeen-et-francais>>

Reconnue progressivement en tant que secteur à travers une série de loi, « l'économie sociale » doit sa première apparition en France à la publication du « Nouveau Traité de l'Economie Sociale » de Charles Dunoyer en 1830. Ce n'est qu'en 1980 que fut créée une charte de l'économie sociale en France, laquelle définit les valeurs et principes du secteur. Publiée par le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA), elle pose trois principes fondateurs de l'économie sociale à savoir qu'elle se compose de sociétés de personnes et non de capitaux, que dans les structures qui s'y réfèrent chaque adhérent sociétaire ou coopérateur dispose d'une voix dans les instances de décision, et que le but de l'action n'est pas le profit. On peut ainsi constater l'ancrage coopératif de l'économie sociale, dont les premiers principes étaient majoritairement reliés à la gestion interne de la structure, à sa gouvernance. Une année après la publication de la charte, s'institutionnalise l'économie sociale au travers de la publication d'un décret la reconnaissant et de la création d'une délégation interministérielle à l'économie sociale. Les termes d'économie solidaire sont apparus plus tardivement, se référant davantage tout d'abord aux initiatives d'insertion par l'activité économique ou au commerce équitable. Unifiées autour d'un même secteur, économie sociale et économie solidaire se voient attribuer un ministère en 2012.

L'Economie Sociale et Solidaire trouve pour fondements ses statuts juridiques : jusqu'à la loi publiée en 2014 en proposant une définition plus large, l'économie solidaire et sociale se composait exclusivement des acteurs dont le statut correspondait à l'une de ces quatre catégories : association, mutuelle, coopérative, et fondation.

Au statut d'association, se réfère la loi de 1901 le délimitant.

Les mutuelles se définissent par leur gestion démocratique. Parmi elles, peut être citée la MAIF, première mutuelle créée en 1930, correspondant plus précisément à une mutuelle d'assurance sans intermédiaire, c'est-à-dire qu'elle appartient à ses membres. La mutualité française regroupe quant à elle les mutuelles de santé et de prévoyance, renvoyant aux personnes morales de droit privé à but lucratif qui développent des actions de prévoyance, d'entraide et de solidarité pour leurs membres.

Le terme de coopérative renvoie à des entreprises collectives, dont les associés sont les bénéficiaires. Les coopératives sont fondées sur les principes de démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité, service, selon le mouvement coopératif français. S'il ne convient pas ici d'énumérer toute la typologie des coopératives existantes, les SCOP et les SCIC constituent deux organisations intéressantes qui méritent d'être présentées pour mieux appréhender les prochains exemples d'entreprises sociales qui seront analysés. La SCOP - société coopérative et participative - correspond à la seule coopérative dont les membres associés sont les salariés. Autrement dit, la structure appartient à ses salariés. C'est le cas d'Ethiquable, qui sera décrit plus en détail ensuite, qui de par son statut de SCOP impliquant une gestion démocratique appartient de droit à l'économie sociale et solidaire. La SCIC, société coopérative d'intérêt collectif n'a été intégrée dans l'économie sociale et solidaire que récemment : présentant un statut de société commerciale (SARL, SAS, SA), elle se définit par la logique de

développement local et durable qu'elle favorise, et par le caractère démocratique de sa gestion s'appuyant sur le principe qu'une personne équivaut à une voix.

Enfin, les fondations, de droit, appartiennent toutes à l'économie sociale et solidaire.

Pour conclure et résumer cette présentation sous un angle historique de l'ESS ci-dessus, la définition de Jean-François Draperi<sup>14</sup> mérite d'être reprise : l'économie sociale et solidaire renvoie à une finalité qui est l'émancipation de tous. Elle s'appuie ainsi sur le principe de double qualité que nous avons précédemment évoqué pour qualifier l'action de la Grameen Bank de Muhammad Yunus. Les entreprises de l'ESS sont détenues par un groupement de personnes.

C'est au croisement de ces différents courants de pensée et approches - la philanthropie américaine, le « social business » de Mohammed Yunus, et l'héritage de l'économie sociale européenne et française - que l'entrepreneuriat social a pu émerger en France.

## 1.2. De l'ESS à l'entrepreneuriat social, la fondation d'un mouvement

### **1.2.1. Le rapprochement d'acteurs historiques autour de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social**

Comme souligné précédemment, l'entrepreneuriat social s'est construit, en France, sur l'héritage de l'Economie Solidaire et Sociale, délimitée et définie par le statut juridique des acteurs qui la composent. D'abord représentée par les instances traditionnelles de l'ESS - comme le CNCRESS - et par des structures sensibilisant à l'économie sociale - comme AVISE ou l'Atelier - l'association du business et de l'utilité sociale s'est progressivement formalisée à travers l'émergence de la formule et de la catégorie « entrepreneuriat social ». Celle-ci s'est institutionnalisée au travers de la création d'instances représentatives propres et distinctes de celles de l'ESS. Si l'entrepreneuriat social en France s'est vu associé à Ashoka, qui s'est installé en 2006 dans le paysage français et a exporté avec lui la conception américaine du « social entrepreneurship », il s'est doté dans le même temps de structures représentatives d'origine française, tenant compte de la particularité des acteurs nationaux et s'appuyant sur l'héritage de l'ESS. L'émergence du CODES au printemps 2006 - collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social - a constitué la première étape de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social en tant que mouvement en France. Il est intéressant d'analyser la typologie des acteurs ayant contribué à l'émergence de ce collectif, militant pour la reconnaissance de la troisième voie que constituerait l'entrepreneuriat social. Le livret du CODES<sup>15</sup> publié en 2009 comprend la liste

---

<sup>14</sup> Jean-François DRAPERI. op. cit.

<sup>15</sup> AVISE et le CODES. « Livre blanc - Développer l'entrepreneuriat social ». Paris. Edition Baton Rouge. Janvier 2009.

des personnalités impliquées dans le collectif. Si de nombreux autres acteurs se sont associés aux valeurs et à la philosophie promue par le collectif, n'ont été pris en compte ici que les personnes - et leurs structures associées - qui ont constitué le noyau dur du CODES. Peuvent être distinguées trois catégories d'acteurs, que nous avons répertoriés ci-dessous.

Institutionnels	ESS	Relais, médiateurs
CNIAE : institution spécialisée dans l'insertion	Associations: GROUPE SOS, Réseau de Cocagne, Groupe Gare BTT, réseau entreprendre, ARDENSE	Média : Alternatives économiques
CEGES, AVISE : institutions spécialisées dans l'ESS	Coopératives: SCOP entreprises Languedoc Roussillon, Ethiquable, OKHRA	Ecole : Chaire entrepreneuriat social du groupe ESSEC
OCDE : institution promouvant la coopération européenne	Fondation : la fondation MACIF	
ASHOKA France		

Pour que l'analyse soit exhaustive et représentative, il convient de souligner que le tableau ci-dessus recense l'intégralité des organisations constitutives du CODES, à l'exception de trois acteurs. Trois consultants, que l'on peut considérer comme étant indépendants, ont également participé à la construction du collectif : Virginie Seghers, Tarik Ghezali et Christian Valadou, qui n'ont pas été intégrés dans le tableau car leur légitimité à participer à la genèse du CODES vient de leur parcours professionnel et personnel, de leur expertise dans les milieux du conseil, et non de leur appartenance à une organisation. Ceux-ci écartés de l'analyse, la typologie ici adoptée pour comprendre l'émergence du collectif comprend trois catégories : les milieux institutionnels, les acteurs de l'ESS, et les relais, vecteurs de transmission. On peut constater que les structures traditionnelles de l'ESS constituent un ensemble majoritaire : associations, coopératives et fondations, représentent dix des dix-neuf structures constitutives du CODES, soit plus de la moitié des acteurs fondateurs du collectif. Par ailleurs, aucune entreprise dite « classique » n'a participé au développement du CODES. Ces observations peuvent mener aux deux conclusions suivantes: d'une part, l'entrepreneuriat social s'est institué et constitué en tant que mouvement à partir du regroupement d'acteurs historiques lui pré-existant, d'autre part ces acteurs historiques étaient majoritairement ancrés dans l'économie sociale et solidaire ce qui témoigne de l'héritage associatif et coopératif de l'entrepreneuriat social, situé dans la continuité de l'ESS.

C'est à partir de ce collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social que s'est construit le MOUVES, né en 2010. Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux a suscité de nombreux débats notamment au sein de l'ESS. Instance française représentative de l'entrepreneuriat social, elle constitue une mise en réseau de dirigeants de structures entrepreneuriales à forte utilité sociale, qui partagent les valeurs, la philosophie et les critères fondateurs de l'entrepreneuriat social. La naissance du MOUVES comme organisation

représentative de l'entrepreneuriat social a suscité des débats du fait même du choix de regrouper les entrepreneurs sociaux - comme l'indique son nom, Mouvement des Entrepreneurs Sociaux. Il lui a été reproché de constituer une importation du modèle américain, ne proposant pas de système alternatif à celui du capitaliste mais s'intégrant dans celui-ci sans questionner l'origine des maux que ses membres se disent résoudre. Le MOUVES se situe au croisement des différentes influences ayant contribué à l'émergence de l'entrepreneuriat social, puisque d'une part il s'est construit dans le prolongement du CODES lui-même fondé majoritairement par des acteurs de l'ESS, et que d'autre part il s'inspire de la vision individualiste et entrepreneuriale américaine en définissant l'entrepreneuriat social par ses entrepreneurs. Aujourd'hui, le MOUVES s'impose néanmoins comme organe représentant l'entrepreneuriat social, et regroupe un grand nombre d'entrepreneurs sociaux s'inscrivant dans la philosophie qu'il promeut.

L'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social a été marquée par une loi récente, relative à l'ESS, qui témoigne encore des liens poreux qu'entretiennent les deux secteurs. Pour la première fois, ont été reconnues des entreprises sociales ne partageant pas les statuts fondateurs de l'ESS comme parties intégrantes de l'ESS, et a été affirmée la volonté des pouvoirs publics de « reconnaître l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales ». Si nous reviendrons plus en détail sur cette loi, il convient dès lors de relever que les interactions entre le mouvement de l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire sont nombreuses, l'un s'étant construit à partir de l'héritage de l'autre, et l'autre évoluant en tenant compte du développement de l'entrepreneuriat social comme mouvement.

En étudiant le processus d'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social en France, il a pu être relevé que celui-ci ne s'est pas construit à partir d'acteurs nouveaux mais d'acteurs lui pré-existants, appartenant principalement à l'ESS. Comment expliquer cette évolution des associations et coopératives, majoritaires au sein du premier cercle du CODES, se revendiquant d'un modèle entrepreneurial ?

### **1.2.2. Le phénomène de décloisonnement des associations, facteur d'émergence de l'entrepreneuriat social**

Bâti sur l'héritage de l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social en Europe s'est construit à partir de l'évolution d'acteurs historiques. Comme le prouve l'étude des membres fondateurs du CODES, il découle notamment des associations, qui ont été amenées à faire évoluer leur modèle économique et leurs pratiques dans un contexte de réduction des budgets publics.



Comme le souligne Axelle Brodiez<sup>16</sup>, auteure d'un article de recherche sur l'évolution des associations, nous assistons, particulièrement depuis les années 80, à l'accélération du « processus de technicisation et d'acculturation à des outils et méthodes de type entrepreneurial » des associations. En effet, dans un premier temps les associations ont importé les méthodes et outils de communication de l'entreprise tels que les fichiers de donateurs, les mailings, les techniques de ciblage... Construites historiquement sur le modèle du bénévolat, elles ont également progressivement hybridé leurs ressources humaines et se sont professionnalisées en intégrant le salariat. A partir des années 90-2000, cette acculturation a été d'autant plus marquée qu'elle était favorisée par deux facteurs. Le premier correspond à l'augmentation des normes et des législations imposées par les pouvoirs publics, exigeant une rigueur infaillible de la part des associations. Le deuxième, qui lui est lié, renvoie au phénomène de réduction des subventions publiques. Cet élément contextuel de réduction des budgets a fortement conditionné l'évolution des associations, contraintes de trouver d'autres sources de financement, et d'affirmer l'utilité de leurs dispositifs. Poussées à légitimer leur action, à prouver le caractère rigoureux, éthique et transparent de leur gestion afin d'obtenir des financements publics, les associations ont été ainsi amenées à importer des outils et méthodes traditionnellement associés à l'entreprise, gages de sérieux et de rigueur. Dépendantes des subventions publiques, les associations ont par ailleurs dû remettre leur modèle économique en question pour assurer leur viabilité et leur développement sur le long terme. Ainsi, l'hybridation des ressources financières, accrue depuis quelques années, est apparue comme nécessaire à de nombreuses associations, à l'image par exemple de GROUPE SOS qui a développé des partenariats avec de grandes entreprises, ou de Nouvelles Voies qui mise sur les fonds privés pour assurer sa rentabilité.

Reprenons le cas de GROUPE SOS, qui « constitue l'idéal type de l'association ayant mené à bien ce processus d'acculturation aux méthodes de l'entreprise. » selon Clément Gérome<sup>17</sup>. Comme l'évoquait Adrien de Casabianca, directeur de la communication de GROUPE SOS durant notre entretien, GROUPE SOS est passé d'un calcul de l'impact social consistant à compter le nombre de bénéficiaires et à évaluer de façon qualitative l'impact du dispositif sur ceux-ci, à une méthode de calcul par les coûts évités à partir de techniques déployées dans les entreprises, pour démontrer la légitimité et l'utilité sociale du groupe et favoriser l'obtention de subventions publiques.

Nouvelles Voies, au même titre que GROUPE SOS, a dû faire évoluer ces stratégies de levées de fond. Comme l'indique son directeur, Philippe Guilbaud, l'association a entamé depuis plusieurs années une démarche d'hybridation des ressources et de démarchage des entreprises

---

<sup>16</sup> Axelle BRODIEZ. « Gérer sa croissance: le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940 ». *Entreprises et histoire* (n°56), 73-84, 2009.

<sup>17</sup> Clément GEROME. « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif ». *Mouvements* (n°81), 51-59, 2015.

privées pour obtenir des financements. La transformation des associations a été favorisée par le contexte de baisse des budgets publics.

Ces deux exemples illustrent le phénomène d'hybridation des associations et des entreprises. Les associations ont en effet intégré les grandes entreprises dans leur écosystème, en tant que « réservoirs de ressources »<sup>18</sup> à la fois matérielles et techniques au sens où elles se caractérisent par des méthodes et techniques professionnelles pointues que les associations vont s'approprier à d'autres fins, mais aussi financières et économiques, en tant que potentielles sources de financement.

Cette évolution des associations - en grande partie contrainte par les phénomènes contextuels de réduction des budgets publics - a conditionné l'émergence de l'entrepreneuriat social en Europe et particulièrement en France. En effet, comme nous l'avons souligné elles étaient et sont nombreuses à rallier le CODES puis le MOUVES, à se revendiquer d'un modèle plus entrepreneurial, et à valoriser le décloisonnement de leur structure associative.

Ainsi, nous avons pu voir que l'entrepreneuriat social s'est construit à partir d'héritages pluriels : émergeant d'abord aux Etats Unis parallèlement au développement des fondations, l'entrepreneuriat social en Europe s'est constitué à partir des acteurs d'un mouvement historique, celui de l'économie sociale. Il est intéressant de noter la tension entre rupture et continuité sur laquelle l'entrepreneuriat social s'est construit : bâti à partir d'acteurs lui pré-existant, il renvoie pourtant à une typologie nouvelle des organisations, alliant modèle entrepreneurial et utilité sociale.

## II. L'entreprise sociale en France : son essence et ses critères fondateurs

Quelles sont les organisations appartenant au mouvement de l'entrepreneuriat social, quels sont les critères définissant cette appartenance ? Après avoir présenté les héritages pluriels ayant nourri l'émergence et la signification - voire les imaginaires - de l'entrepreneuriat social, il convient de présenter plus en détail les caractéristiques communes aux entreprises sociales, et les discours fondateurs du mouvement.

### 2.1. Définir l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale : quels discours ?

L'entrepreneuriat social s'est nourri de différents courants fondateurs à échelle internationale. Dans le paysage français, il se trouve notamment représenté par Ashoka, d'origine

---

<sup>18</sup> Axelle BRODIEZ. op. cit.



américaine, et par le MOUVES, mouvement des entrepreneurs sociaux, empreint de l'héritage de l'ESS. Pour connaître et comprendre l'essence de l'entrepreneuriat social, il est intéressant d'analyser les discours institutionnels produits par ces deux institutions pour définir celui-ci.

### 2.1.1. Ashoka : l'entrepreneuriat social défini au travers des entrepreneurs

Commençons par analyser le discours proposé par Ashoka. Sur son site, l'onglet « entrepreneuriat social » conduit le lecteur au texte suivant :

*« Qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? C'est un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. Le terme d'entrepreneur social a été popularisé dans les années 80 par Bill Drayton, fondateur d'Ashoka. Expriment d'abord un état d'esprit, il recouvre des statuts variés (association, mutuelle...) »<sup>19</sup>*

Tout d'abord, on peut constater que le mouvement de l'entrepreneuriat social est réduit à la définition de l'entrepreneur social. Cette assimilation entre en contradiction avec la distinction présentée en introduction, proposant d'appréhender l'entrepreneuriat social comme un courant de pensée, l'entreprise sociale comme une des personnes morales le composant, et l'entrepreneur social comme la déclinaison de l'entreprise sociale sous forme de personne physique. Ce prisme ici adopté par Ashoka, faisant de l'entrepreneur social le représentant du mouvement, fait écho à la vision américaine du « social entrepreneurship » déjà définie, valorisant la figure individuelle de l'entrepreneur. Les termes de « individu », « qualités » renvoient à cette figure de représentant, à cette personnification de l'entrepreneuriat social. Ensuite, on décèle au travers de cette définition différents critères et caractéristiques liées à l'entrepreneuriat social : la finalité du projet doit être d'ordre sociétal, l'impact social doit être maximisé. Au terme « réussite », souvent connoté et renvoyant à la notion de gain financier et de rentabilité, est associé l'impact positif sur la société. Par ailleurs Ashoka insiste sur la pluralité des statuts juridiques pouvant s'intégrer dans le mouvement de l'entrepreneuriat social.

### 2.1.2. Le MOUVES : l'entrepreneuriat social délimité par quatre fondements

La communication institutionnelle du MOUVES et sa définition de l'entrepreneuriat social coïncident autour de la base line : « l'efficacité économique au service de l'intérêt général »<sup>20</sup>. Cette expression, au même titre que la formule « entrepreneuriat social », s'appuie sur l'association de deux idées *a priori* conflictuelle, une démarche entrepreneuriale et une finalité sociale ou environnementale.

---

<sup>19</sup> Site d'Ashoka France Belgique Suisse. <<http://france.ashoka.org/lentrepreneuriat-social>>

<sup>20</sup> Site du MOUVES. <<http://mouves.org/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>>

Contrairement à Ashoka, le MOUVES définit ensuite l'entrepreneuriat social non pas au travers de la figure de l'entrepreneur, mais au travers de l'entreprise sociale.

Au cours de la réalisation de ce travail de recherche, et plus particulièrement entre les mois de septembre et de novembre 2015, le MOUVES a non seulement rénové son site internet, mais également clarifié ses définitions de l'entrepreneuriat social et de l'entreprise sociale. Avant la refonte de son site internet, le MOUVES reprenait, jusqu'en septembre 2015, la définition conçue et proposée d'abord par le CODES pour délimiter le concept d'entreprise sociale: « *Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes dans la gouvernance.* »

Si cette phrase ne figure plus sur le nouveau site du MOUVES, la définition désormais proposée s'articule autour de quatre critères fondateurs de l'entreprise sociale qui reprennent les idées exprimées ci-dessus. Ces quatre critères sont les suivants :

- « **Un projet économique viable** ». Au même titre qu'une entreprise classique, l'entreprise sociale se doit d'être viable économiquement. Il s'agit d'un critère valorisé également par Ashoka. Cela implique, notamment pour les associations, d'hybrider les ressources et de ne pas se bâtir sur un schéma de dépendance vis-à-vis des subventions publiques. Ainsi, toutes les associations n'appartiennent pas au mouvement de l'entrepreneuriat social. Pour cela, leur démarche se doit d'être entrepreneuriale et viable économiquement.
- « **Une finalité sociale et/ ou environnementale** ». Comme Ashoka, le MOUVES insiste sur la finalité de l'entreprise sociale, à savoir répondre à un besoin d'ordre social ou environnemental.
- « **Une lucrativité encadrée** ». Ce critère renvoie au point précédent selon lequel la finalité première d'une entreprise sociale ne serait pas le gain, mais la résolution d'une problématique sociale ou environnementale.
- « **Une gouvernance participative** ». Par « gouvernance participative » est entendu le fait d'intégrer, autant que possible, les parties prenantes dans le processus décisionnel. Ce point constitue la simplification de la dernière phrase de la précédente définition du MOUVES, « elles cherchent à associer leurs parties prenantes dans la gouvernance », qui faisait de la gouvernance participative un objectif, une visée, plus qu'une condition de l'entreprise sociale. L'affirmation de ce dernier critère est intéressante, elle traduit la considération d'une caractéristique profondément ancrée dans la tradition coopérative de l'économie sociale par le MOUVES. Elle témoigne ainsi d'une certaine continuité du MOUVES vis-à-vis de l'économie sociale et solidaire.

En s'émancipant de la définition par les statuts juridiques de l'ESS, qui constituaient des critères figés, stables non discutables, l'entreprise sociale peut susciter des questionnements. Si la définition du MOUVES a pour mérite d'énumérer clairement les quatre principes fondateurs de l'entreprise sociale, elle peut rester ouverte à des interprétations divergentes : la « lucrativité encadrée » sous-entend que l'entreprise sociale peut être lucrative, mais qu'il ne s'agit pas de son unique but; aussi à partir de quel degré peut on considérer que la lucrativité d'une entreprise est « encadrée » ? De même pour la « gouvernance participative » : comment mesurer, évaluer

l'intégration des parties prenantes dans le processus décisionnel ? Ces formules dessinent les contours d'une philosophie, d'un courant de pensée, mais ne sont pas transparentes si elles ne sont pas explicitées et développées au travers de principes concrets. Pour répondre à ces questions, le MOUVES propose des guides et ouvrages qui explicitent les engagements auxquels renvoient ces quatre critères, et proposent des méthodologies pour évaluer l'impact social de son entreprise. Par exemple, dans *Le Livre Blanc des Entrepreneurs Sociaux*<sup>21</sup> figure une « fiche d'identité » de l'entrepreneuriat social qui précise les profits des entreprises sociales sont réinvestis dans le projet, que la rémunération du capital est limitée, et que l'échelle des salaires est encadrée. Si cette explicitation permet de nourrir la signification des quatre critères promus par le MOUVES, on peut constater qu'un certain flou plane encore sur les termes « limitée » ou « encadrée » associés à la lucrativité.

### **2.1.3. La définition de l'adjectif « social » ouverte à différentes orientations**

La difficulté de définir l'entrepreneuriat social et l'entreprise sociale est directement liée à l'adjectif « social », que l'on peut appréhender sous différents angles, selon que l'on se réfère à la signification du social entrepreneurship ou à l'héritage de l'ESS. Il convient de compléter l'analyse des deux définitions ci-dessus par une approche plus théorique et conceptuelle du terme « social ».

D'une part le caractère « social » d'une entreprise peut renvoyer à sa population cible - population défavorisée ou en difficulté - qui constitue soit le public bénéficiaire externe à l'entreprise, soit les salariés de l'entreprise. Cette définition du social par le public cible est double: l'entreprise peut être sociale si elle développe un dispositif pour des populations dans le besoin sur le principe de gratuité, c'est-à-dire que sur le modèle des fondations américaines elle propose une solution à ces populations sans que celles-ci ne contribuent à son élaboration, ou l'entreprise peut être sociale si elle inclue ce public cible dans son dispositif comme c'est le cas des entreprises d'insertion qui favorisent l'emploi des personnes qui sont les plus exclues du marché du travail. Dans cette deuxième signification, on retrouve le principe de double qualité selon lequel les bénéficiaires de l'entreprise sociale en seraient aussi les membres. Cette délimitation du terme « social » se réfère ainsi aux différents courants de pensée qui ont nourri la construction identitaire de l'entrepreneuriat social, à échelle mondiale.

D'autre part, l'adjectif « social » apposé à l'entreprise peut renvoyer aux spécificités de son management, démocratique, participatif. Cet angle d'approche renvoie au dernier critère de la définition du MOUVES. Il suscite néanmoins des questionnements, en posant la question du degré à partir duquel une entreprise - en favorisant une gouvernance participative - est « sociale ». Ainsi, cette signification du social ne permet pas de définir l'entreprise sociale, mais elle est un objectif

---

<sup>21</sup> *Livre Blanc Des Entrepreneurs Sociaux*. Deuxième édition. « L'efficacité économique au service de l'intérêt général ». Rue de l'Echiquier : Paris. 2012.

vers lequel les entreprises sociales tendent parallèlement au fait de résoudre un problème rencontré par la société.

Enfin, il convient de souligner que l'adjectif « social » émane de la langue anglaise. Ainsi, l'environnement relève du champ social, qui ne se réduit pas à la signification que l'on lui donne en français. Cette reprise du « social » anglais explique le fait que l'entreprise sociale puisse se définir par sa finalité d'ordre environnemental.

## 2.2. Le paysage de l'entrepreneuriat social en France : quels acteurs ?

### **2.2.1. Des premières entreprises sociales aux nouvelles initiatives : panorama**

D'abord impulsé et formalisé entre autres par des acteurs traditionnels de l'ESS, telles que des associations qui à l'image de GROUPE SOS ou des Réseaux de Cocagne défendent une vision entrepreneuriale et hybrident leurs ressources pour assurer la viabilité de leurs projets, l'entrepreneuriat social s'est développé pour accueillir une grande diversité d'acteurs.

Si l'on observe le panorama de l'entrepreneuriat social en France, on observe qu'il recouvre une pluralité de statuts : associations, mutuelles, coopératives (SCOP, SCIC), S.A.R.L., S.A.S, S.A., peuvent faire partie de l'entrepreneuriat social à condition de répondre aux critères prédéfinis de l'entreprise sociale. Depuis plusieurs années naissent des initiatives innovantes au service de la promotion de ce secteur émergent, et plus particulièrement au service de la démultiplication du nombre de personnes investies dans l'entrepreneuriat social. Il convient ici de les présenter.

Ticket For Change, déjà évoqué en introduction, constitue un exemple de ces nouvelles initiatives florissantes ayant pour objectif de valoriser l'entrepreneuriat social et de le développer. Se définissant par la « conception et organisation d'expériences déclic pour aider au passage à l'action et aux premiers pas dans la construction de projets qui associent utilité sociale et efficacité économique »<sup>22</sup>, il propose de former des entrepreneurs sociaux, de susciter des vocations, en organisant notamment des « tours » regroupant des « acteurs du changement ».

Make Sense constitue une autre organisation phare de l'entrepreneuriat social, proposant également de développer un plus grand nombre d'acteurs du changement : réseau social participatif, il permet à des entrepreneurs sociaux rencontrant un défi ou une difficulté et des citoyens désireux de les aider de se rencontrer autour de brainstorming nommés « holds up », renvoyant aux moments durant lesquels les entrepreneurs sociaux peuvent s'accaparer les idées des volontaires réunis pour répondre à son défi.

---

<sup>22</sup> Site de Ticket For Change. <<http://www.ticketforchange.org>>

De façon générale, on peut observer qu'aux entreprises sociales « traditionnelles », s'ajoutent des organisations nouvelles qui surfent sur la vague numérique pour propulser l'entrepreneuriat social, l'innovation technologique servant ainsi l'innovation sociale.

### **2.2.2. GROUPE SOS, Sabooj, Ethiquable, Nouvelles Voies : quatre structures représentatives du mouvement ?**

Dans le cadre de ce travail de recherche, le parti pris a été de choisir quelques acteurs représentatifs de la diversité des entreprises sociales pour analyser plus précisément leur positionnement et leur communication. Le choix des acteurs suivants relève également d'une volonté d'illustrer le concept d'entrepreneuriat social au travers d'exemples de projets de solidarité concrets. Les quatre structures présentées ci-dessous présentent des statuts, origines et modèles différents, et pourtant toutes présentent des liens avec le mouvement de l'entrepreneuriat social.

#### GROUPE SOS, mastodonte de l'entrepreneuriat social

GROUPE SOS a été la première organisation sur laquelle j'ai construit mes analyses, étant en stage dans cette structure. GROUPE SOS peut être considéré comme un pionnier. Créé en 1984, il constitue l'une des premières associations françaises à s'être définie « entreprise sociale », en 2008. Par ailleurs, GROUPE SOS de par sa taille représente un mastodonte dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, avec plus de 12 000 salariés et 350 structures d'intérêt général. GROUPE SOS constitue une entreprise sociale de par la finalité qu'elle poursuit, à savoir répondre aux besoins des populations démunies ou en situation d'exclusion. Cette dimension sociale est à la fois externe et interne au GROUPE SOS, si l'on reprend la distinction que nous avons précédemment présentée sous le prisme du principe de gratuité. En effet, d'une part il développe des dispositifs pour les populations dans le besoin sur le principe de gratuité. Peut être cité l'exemple de Reconnect, qui correspond à un coffre fort numérique dédié aux personnes sans abri et aux travailleurs sociaux qui les accompagnent afin qu'ils puissent stocker leurs informations importantes en ligne. Face aux situations de mobilité et d'instabilité, la création d'un tel dispositif, proposé gratuitement aux bénéficiaires, permet la conservation des documents essentiels et favorise la continuité du suivi social. D'autre part il crée et gère des entreprises d'insertion telles que l'Usine Thé qui embauche des personnes éloignées de l'emploi. Si GROUPE SOS se compose principalement d'organisations traditionnelles de l'ESS telles que des associations, il développe en effet également des entreprises à proprement parler, ce qui le rattache de fait à l'entrepreneuriat social. Peuvent être citées les entreprises d'insertion ainsi que les incubateurs, tels que le Comptoir de l'Innovation, représentatif de la posture entrepreneuriale du groupe.

Par ailleurs, il convient de spécifier que GROUPE SOS présente un modèle de gestion singulier: les fonctions techniques de gestion, de conseil, de contrôle, de communication, sont regroupées au sein d'un Groupement d'Intérêt Economique auquel chaque organisation membre du GROUPE SOS adhère pour mener à bien ses missions et projets. Le GIE permet d'une part aux organisations du groupe d'avoir accès aux compétences dont ils ont besoin pour se développer, d'autre part d'assurer l'harmonie du GROUPE SOS autour d'une structure commune.

GROUPE SOS promeut l'hybridation des ressources, source de la viabilité de son modèle économique: si certains de ses dispositifs sont rentables, GROUPE SOS s'appuie sur ses partenariats avec les entreprises privées et sur les financements publics pour assurer son développement. A plusieurs égards, GROUPE SOS présente des spécificités traditionnellement associées au monde de l'entreprise: il connaît une constante croissance depuis sa création, s'inscrit dans une dynamique d'internationalisation en développant des projets d'innovation sociale et des incubateurs dans différents pays, notamment au Maroc et aux Etats Unis avec le Comptoir de l'Innovation... Ainsi, GROUPE SOS s'impose comme une structure incontournable de l'entrepreneuriat social qu'il est légitime d'analyser et d'étudier dans le cadre d'un travail de recherche sur ce sujet. S'il n'est pas représentatif de la plupart des acteurs du mouvement, il constitue un pionnier, un précurseur, dont il est intéressant d'analyser le positionnement et la communication.

#### Nouvelles Voies, l'association de proximité

Pour que ce travail soit représentatif de la diversité des associations, j'ai choisi de m'intéresser à une association de taille moindre, Nouvelles Voies, dont le positionnement se distingue de celui de GROUPE SOS. Nouvelles Voies développe des dispositifs d'accompagnement juridique et social pour les populations dans le besoin, en vue de les aider à s'insérer professionnellement et à retrouver une stabilité. Son financement s'appuie sur le principe de gratuité pour les bénéficiaires: le modèle économique de Nouvelles Voies repose sur les subventions publiques et les partenariats avec des entreprises. Nouvelles Voies s'inspire du fonctionnement associatif traditionnel avec 175 bénévoles juristes, et 56 salariés qui constituent ses ressources humaines.

#### Ethiquable, la SCOP engagée dans le commerce équitable

Comme le souligne Rémi Roux, l'un des fondateurs et actuel gérant d'Ethiquable durant notre entretien, Ethiquable présente plusieurs caractéristiques intéressantes qui la relient à l'entrepreneuriat social. De par son statut de SCOP, Ethiquable appartient de droit à l'économie sociale. Elle respecte les grands principes des coopératives, à savoir qu'elle ne peut être ni rachetée ni revendue, appartient à ses salariés, et s'appuie sur le principe qu'une personne équivaut à une voix. Le statut juridique de SCOP implique par essence un fonctionnement démocratique et participatif, le gérant d'Ethiquable a par exemple été élu par ses salariés. Les écarts de salaire y sont limités, avec un coefficient de 3,2 entre le salaire le plus bas et le salaire le plus élevé.

De plus, Ethiquable appartient à l'économie solidaire du fait de son secteur d'activité : le commerce équitable. Ethiquable a bénéficié de l'agrément « entreprise solidaire » dès ses débuts, car elle s'inscrit dans les domaines de la solidarité internationale et du commerce équitable, et en respecte ainsi les principes. Si l'on reprend la charte pour le commerce équitable<sup>23</sup>, celui-ci se

---

<sup>23</sup> Site de la plateforme pour le commerce équitable. <<http://www.commerceequitable.org/lapfceetsesmembres/chartedelapfce.html>>



définit par les principes et valeurs suivants : instaurer une équité dans les relations commerciales, favoriser l'autonomie des producteurs et la dignité des acteurs, respecter l'environnement, faire preuve de transparence, et sensibiliser les consommateurs. Ethiquable s'inscrit dans cette dynamique. Il vise le développement social et durable des petits producteurs, en France tout comme dans le monde, en commercialisant des produits finis, de qualité, produits par ses petites coopératives partenaires situées dans plus de 24 pays.

Ainsi, Ethiquable présente un triple intérêt : pour son fonctionnement SCOP, pour sa visée de développement social, et pour son impact sur l'environnement. Par ailleurs, la vente étant le coeur de métier d'Ethiquable, il est évident que celui-ci s'inscrit dans une logique et une dynamique d'entreprise. En ce sens, Ethiquable répond à tous les critères posés par le MOUVES pour définir l'entreprise sociale. Par ailleurs, Ethiquable est une SCOP agréée « entreprise solidaire » par l'Etat. Il convient de préciser que Rémi Roux a amplement contribué au développement du CODES puis du MOUVES donc à l'élaboration de cette définition institutionnelle, d'où l'intérêt d'écouter puis d'analyser le discours porté par cette personnalité éminente.

#### Sabooj, l'agence de communication 100% adaptée

Entreprise adaptée, Sabooj est une entreprise S.A.R.L et agence de communication créée par Marie-Hélène Delaux, avec qui j'ai eu la chance de m'entretenir. Le positionnement de Sabooj se distingue des autres structures précédemment présentées de par son statut juridique d'entreprise dite « classique ». Sabooj s'inscrit pourtant directement dans le mouvement de l'entrepreneuriat social de par sa visée sociale : l'intégration des personnes en situation de handicap dans la vie professionnelle, et l'évolution des perceptions et du regard porté sur le handicap. En tant qu'entreprise adaptée, Sabooj est une agence de communication qui emploie 100% de travailleurs en situation de handicap, notamment des personnes sourdes ou malentendantes. Le modèle économique de Sabooj est hybride, puisqu'en tant qu'entreprise adaptée elle bénéficie du soutien des pouvoirs publics, et qu'en tant qu'agence de communication elle voit ses services financés par les annonceurs qui font appel à elle. Depuis la loi portant sur l'ESS publiée en 2014, Sabooj bénéficie de l'agrément « entreprise solidaire », et est rattachée au secteur de l'ESS.

S'il est difficile d'affirmer le caractère représentatif du choix de ces quatre organisations au vu de la grande diversité des structures et initiatives s'inscrivant dans le mouvement de l'entrepreneuriat social, nous pouvons souligner que du point de vue de leur taille, de leur statut juridique, et de leur finalité, ces quatre organisations se distinguent et constituent des acteurs dont il est intéressant d'étudier le positionnement sur l'échiquier de l'entrepreneuriat social.

### **2.2.3. Les entreprises sociales, parties intégrantes de l'ESS ? Focus sur la loi ESS 2014**

Les liens entre les secteurs de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire restent poreux : si l'entrepreneuriat social s'est construit à partir de l'héritage de l'ESS, il a

également eu une influence sur la structuration et la délimitation de ce secteur. ESS et entrepreneuriat social entretiennent en effet une influence double et réciproque. La loi relative à l'ESS, publiée en 2014, en est le témoin : si comme l'indique son nom elle s'attache à définir l'ESS et ses frontières, elle délimite également les contours de l'entreprise sociale, qui se voit intégrée au secteur de l'ESS. Autrement dit, si les associations, mutuelles, coopératives et fondations, de par leur statut appartiennent de droit à l'ESS, des entreprises de type S.A.R.L, S.A.S, S.A se voient également rattachées à l'ESS si elles respectent les trois conditions suivantes: une gouvernance participative, une lucrativité limitée, et une finalité d'utilité sociale<sup>24</sup>. Cela constitue une remise en question de la définition de l'ESS par les statuts, puisque cette loi ouvre la porte à des sociétés commerciales. Les trois principes mis en avant dans la loi constituent une reprise de la définition de l'entreprise sociale proposée par le MOUVES.

Cette loi propose également une révision de l'agrément d'entreprise d'utilité sociale, permettant l'identification et la reconnaissance des entreprises répondant à des besoins sociaux ou environnementaux spécifiques, et leur permettre d'accéder à des sources de financement spécifiques. Elle élargit le périmètre d'action de cet agrément, en l'ouvrant à d'autres structures que celles déjà conventionnées par l'Etat pour leur utilité sociale (IAE, CHRS, ESAT, handicap... Qui de droit bénéficient de cet agrément), permettant ainsi à des sociétés commerciales répondant aux trois principes définis ci-dessus d'être reconnues entreprises solidaires. Ainsi, la société commerciale SABOOJ que nous venons de présenter bénéficie de cet agrément d'entreprise solidaire : la révision de la délimitation de l'ESS au travers de cette loi lui permet d'intégrer le secteur de l'ESS, en plus d'appartenir au secteur de l'entrepreneuriat social.

En suivant la chronologie de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social et de sa structuration en tant que secteur, a pu être pointée la tension entre continuité et rupture qui se situe au coeur de l'émergence de ce mouvement : hybride, issu de courants pluriels, l'entrepreneuriat social en France s'inspire de l'héritage de l'ESS et de la vision américaine en même temps qu'il rompt avec leurs conceptions.

### III. « Entreprise sociale » : une formation sémantique entre rupture et continuité

Après avoir présenté et analysé l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social en tant que mouvement et sa délimitation proposée par les discours institutionnels, il convient d'analyser plus en détail les formules d'« entrepreneuriat social » et d'« entreprise sociale », de revenir sur leur formation sémantique, et de voir comment les organisations se les approprient.

---

<sup>24</sup> CNEI et MOUVES. « Ce que la loi ESS change pour vous. Entreprises d'insertion, entrepreneurs sociaux. Le guide pour comprendre ». Septembre 2014.



## 3.1. Une formule nouvelle, pour une voie nouvelle ?

### **3.1.1. L'institutionnalisation d'une formule conflictuelle...**

« Entreprise » et « social ». Voilà les deux termes que concilie la formation sémantique d'« entreprise sociale », rapprochant le monde de l'entreprise et le champ social au sein d'une même formule. Il convient de revenir sur les imaginaires convoqués par les deux termes.

Le terme « social » est défini par le Larousse<sup>25</sup> comme ce qui a trait à la société, à son organisation, aux rapports et relations entre individus. Sont alors donnés comme exemple les expressions de « assistante sociale » ou « organisation sociale ». Cette première signification renvoie davantage au « social » en tant que science, méthode, domaine. Le Larousse propose une dernière définition: « Qui concerne l'amélioration des conditions de vie, et, en particulier, des conditions matérielles des membres de la société. » avant de citer « Les politiques sociales de l'Etat ». Le social renverrait ainsi à l'idée de développement, à une finalité de progrès pour une société meilleure. Cette dernière signification est particulièrement intéressante, en tant qu'elle se réfère au traditionnel rôle de l'Etat providentiel. Il convient de souligner que l'Etat, depuis les années 80, a dû progressivement remettre en question son modèle, conditionné par la montée en force du paradigme néolibéral<sup>26</sup> faisant notamment du champ social un domaine concurrentiel, inséré dans le marché. Investi par des organisations privées, notamment de la société civile, telles que les associations, le champ social est sorti du domaine exclusif d'un Etat providence alors en crise. L'émergence de l'économie sociale, puis de l'entrepreneuriat social, en est révélatrice.

Le « social » renvoie de façon globale à l'intérêt général, à la notion d'intérêt collectif, à la société. Porté par des associations en nombre croissant à partir de la crise de l'Etat providence, le « social » s'est vu associé aux représentations des associations. Aussi, la formule de « entreprise sociale » renvoie à l'ambivalence des rapports entretenus par les associations et entreprises, dont traite Axelle Brodriez<sup>27</sup> dans son article. Celui-ci met en lumière les paradoxes des imaginaires associés à l'entreprise. D'une part, l'entreprise a longtemps été considérée par les associations à but non lucratif - qui investissent le champ social - comme un « contre modèle » qu'elles rejettent : elle renvoie à l'origine des maux que les associations vont avoir pour objectif de contrer et guérir, elle est ainsi considérée comme néfaste pour la société. Parallèlement et paradoxalement, l'entreprise constitue pour les associations un « réservoir de pratiques » du fait de la rigueur de sa gestion, et de l'importance des ressources techniques, logistiques, humaines dont elle dispose

---

<sup>25</sup> Site du Larousse. <[http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/social\\_sociale\\_sociaux/73133](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/social_sociale_sociaux/73133)>

<sup>26</sup> Isabelle CASSIERS, Pierre REMAN, « Ambivalences de l'État-providence. À l'horizon d'un État social actif », *Informations sociales* (n° 142), 18-24. 2007

<sup>27</sup> Axelle BRODIEZ. op. cit.

pour se développer, et que les associations ont intérêt à s'approprier pour répondre aux exigences des financeurs. L'article d'Axelle Brodiez pointe la dualité des représentations et imaginaires de l'entreprise : celle-ci constitue à la fois un « réservoir de pratiques » et un « contre-modèle » pour les organisations à but non lucratif. Le phénomène d'acculturation des associations aux pratiques de l'entreprise que décrit l'auteure nous renvoie au rapprochement progressif du champ social et du champ de l'entreprise. Ce phénomène s'est vu doublé d'une dynamique d'intégration du champ social par les entreprises : domaine devenu concurrentiel, le champ social se voit investi par des organisations à but privé non lucratif mais aussi lucratif, comme en traduit le développement de politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale dans les grands groupes. Ainsi, le double phénomène de professionnalisation des associations et de responsabilisation des entreprises trouve son paroxysme en l'émergence du concept d' « entreprise sociale ».

La formule d' « entreprise sociale » réconcilie ainsi deux champs longtemps considérés comme antagonistes: le monde de l'entreprise et le champ social. Formation sémantique en rupture avec le cloisonnement jusqu'alors marqué des organisations à but non lucratif investissant le champ social et des entreprises, l' « entreprise sociale » se voit pourtant institutionnalisée au travers des discours produits par Ashoka, le CODES, le MOUVES, et tous les acteurs représentant le mouvement de l'entrepreneuriat social. Alice Krieg Planque<sup>28</sup>, auteure de l'ouvrage *Analyser les discours institutionnels*, présente une théorie particulièrement intéressante pour étudier la construction sémantique de l' « entreprise sociale »: prenant pour exemple la formule de « développement durable » a priori conflictuelle, elle souligne que les discours institutionnels suivent un double principe de formation. A la fois ils participent à la stabilisation des énoncés, d'autre part à la disparition de la conflictualité. Notamment, la contradiction sur laquelle la formule de « développement durable » s'est construite se voit annulée et effacée par le fait même d'être promue au travers de discours institutionnels. En d'autres termes, l'énonciation de la formule d' « entreprise sociale » par des acteurs tels qu'Ashoka ou le MOUVES participe à l'effacement de l'antagonisme qui réside en sa formation sémantique. Les discours institutionnels contribuent à la naturalisation de la formule d' « entreprise sociale », à son intégration progressive dans « l'infra-ordinaire » - si l'on reprend l'expression d'Emmanuel Souchier<sup>29</sup> pour désigner ce qui se cache derrière la banalisation des éléments du quotidien et constitue ainsi une évidence. Par les discours institutionnels, la formule « entreprise sociale » supprime symboliquement la contradiction et l'antagonisme opposant champ social et entrepreneurial, en les réunissant au sein d'une formule unique, au sein d'un concept concept ne distinguant plus les deux termes.

---

<sup>28</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. op. cit.

<sup>29</sup> Emmanuel SOUCHIER, « L'image du texte pour une théorie de l'énonciation éditoriale. », *Les cahiers de médiologie* (n°6), 137-145. 1998.

### 3.1.2. Motivée par le plaidoyer pour un nouveau modèle...

Pour le MOUVES et Ashoka, institutionnaliser la formule nouvelle « entrepreneuriat social » est à l'image de la volonté de faire valoir un modèle nouveau. En effet, le plaidoyer constitue l'essence même de l'émergence de l'entrepreneuriat social : puisque celui-ci s'est construit à partir d'acteurs lui pré-existant, son émergence en tant que nouveau modèle et nouvelle formule a été motivée par la volonté de promouvoir une nouvelle façon d'entreprendre, une alternative, de marquer une rupture vis-à-vis des modèles déjà existants. Comme le souligne Rémi Roux durant notre échange, le CODES a gagné en ampleur et en notoriété à partir de la crise de 2008, qui était identifiée par les membres du CODES comme la preuve de l'incapacité des entreprises traditionnelles à résoudre les problèmes de la société, et comme la preuve de la nécessité de transformer le modèle des entreprises. Aussi, la communication, le plaidoyer, la sensibilisation, ont constitué les premières motivations à l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social.

Ainsi le MOUVES, et il en est de même pour Ashoka, s'impose comme une « communauté discursive »<sup>30</sup> dont la finalité est de produire des discours sur l'entrepreneuriat social et promouvoir ce modèle. Sur le site du MOUVES, on peut en effet lire que les missions du MOUVES sont de « fédérer les entrepreneurs sociaux », de « influencer sur les pouvoirs publics » et de « promouvoir » l'entrepreneuriat social, autant de verbes qui se réfèrent à la communication et au plaidoyer, et qui prouvent que la communication a joué un rôle central dans l'émergence même de la formule d'entrepreneuriat social et son institutionnalisation.

### 3.1.3. ... en tension entre continuité et rupture vis-à-vis des acteurs traditionnels

Durant notre entretien, Adrien de Casbianca, directeur de la communication de GROUPE SOS, affirmait avec ironie que l'entrepreneuriat social revenait à « piocher dans les deux mondes pour accoucher d'une sorte de monstre atypique ». Cette assertion, se référant à la maïeutique, traduit l'ambivalence de l'entrepreneuriat social : en tension entre continuité et rupture vis-à-vis des modèles existants, l'entrepreneuriat social s'impose comme un modèle à la fois hybride et nouveau.

Cette tension s'exprime dans les discours institutionnels autour de l'entrepreneuriat social. Dans *Manifeste pour un monde solidaire*<sup>31</sup>, ouvrage notamment écrit par Jean-Marc Borello, est affirmé le « caractère profondément hybride » de l'entrepreneuriat social, « qui a su emprunter les attributs de différents secteurs et en faire la synthèse ». Qualifiée de « polyglotte », « fruit du métissage », l'entreprise sociale constitue un « trait d'union entre secteur non lucratif, entreprises et pouvoirs publics ». De même, dans *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera*

---

<sup>30</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. *ibid.*

<sup>31</sup> Jean-Marc BORELLO, Jean-Guy HENCKEL. *Manifeste pour un monde solidaire*. Paris : Cherche Midi, 2015.

pas)<sup>32</sup>, l'entreprise sociale est présentée comme « le point de convergence des autres voies » que sont « l'entreprise privée lucrative, (...) l'Etat providence (...) et les structures de l'économie solidaire et sociale ». Le vocabulaire ici mobilisé et souligné renvoie à la continuité dans laquelle s'inscrit l'entrepreneuriat social vis-à-vis des modèles existants, modèles dont l'union est à l'origine de la naissance du mouvement.

Ce champ lexical entre en tension avec l'idée de rupture également valorisée dans les discours institutionnels. Toujours dans l'ouvrage *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, on peut lire : « Il s'agit de transgresser la frontière entre profit, efficacité entrepreneuriale et intérêt général ». La transgression renvoie à l'idée de non respect des normes, elle se réfère à l'idée d'inédit, de nouveauté.

La tension entre continuité et rupture se traduit particulièrement dans l'expression du rapport aux acteurs traditionnels, organisations historiques de l'ESS et entreprises à but lucratif. Les discours des acteurs de l'entrepreneuriat social s'articulent en un rapprochement et une distanciation paradoxale vis-à-vis de ces deux modèles traditionnels. L'assertion suivante, dans *L'Entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas)*<sup>33</sup> traduit cette ambivalence : « Ainsi, l'entrepreneuriat social existe déjà et se compose d'individus et d'initiatives issus des trois modèles présentés plus haut : de nombreux vieux barbus de notre imaginaire ont rajeuni, se sont taillé la barbe et se sont lancé dans l'économie de marché; de nombreux requins ont limé leurs dents longues pour s'intéresser à la collectivité. » Cette citation est particulièrement intéressante pour rendre compte de la distanciation de l'entrepreneuriat social vis-à-vis des acteurs traditionnels. En se différenciant des imaginaires auxquels dirigeants des associations et entreprises classiques renvoient, l'entrepreneuriat social se promeut comme un modèle à la fois nouveau et dans la continuité des modèles existants.

## 3.2. On ne naît pas entreprise sociale, on le devient

### **3.2.1. Une formule performative, un acte de communication**

Toujours sous le prisme des sciences du langage et de la communication, il convient d'étudier comment la formule d' « entreprise sociale », en tant que dénomination, vit au travers des organisations. Tout d'abord, nous avons montré précédemment que l'entreprise sociale était née du rapprochement d'acteurs historiques lui pré-existant : acteurs de l'ESS, qui constituaient la majorité des fondateurs du CODES, acteurs institutionnels et représentants publics. Les premières entreprises sociales n'étaient donc pas « entreprises sociales » à leur création, mais le sont devenues. Cela nous renvoie à l'idée selon laquelle l'émergence de l'entreprise sociale - et de

---

<sup>32</sup> Jean-Marc BORELLO, François BOTTOLIER DEPOIS, Nicolas HAZARD. *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas)*. Paris : Rue de l'Echiquier, 2012.

<sup>33</sup> Jean-Marc BORELLO, François BOTTOLIER DEPOIS, Nicolas HAZARD. *ibid.* p20

l'entrepreneuriat social - relèverait d'un acte de communication : c'est l'auto-proclamation en tant qu' « entreprise sociale » et la labellisation « entreprise sociale » par des organisations faisant figures d'autorité qui *font* l'entreprise sociale, par phénomène de performativité.

On distingue deux actes de communication par lesquels une organisation devient entreprise sociale : l'auto-proclamation, et la « labellisation » par le MOUVES ou Ashoka (par labellisation sont ici désignés les phénomènes de reconnaissance ou d'adhésion, puisque l'« entreprise sociale » ne constitue pas un label institué). Le caractère performatif de la dénomination « entreprise sociale » se mesure à l'antériorité de la création de la structure sur la date de sa reconnaissance en tant qu'entreprise sociale, ou de son auto-proclamation en tant que telle. GROUPE SOS, Ethiquable, et tous les premiers acteurs reconnus par Ashoka ou le MOUVES, constituent des organisations qui ont été créées avant que les formules de « entrepreneuriat social », « entreprise sociale » et « entrepreneur social » n'apparaissent en France. Ainsi, ces premières « entreprises sociales » ne sont devenues « entreprises sociales » au travers d'une transformation sémantique, souvent impulsée par les organisations représentatives du mouvement de l'entrepreneuriat social que sont le MOUVES et Ashoka, notamment.

Lorsque j'ai interrogé Rémi Roux, co-fondateur d'Ethiquable, sur son identification aux concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneur social, il m'a répondu qu'il ne s'y identifiait pas du tout au début, mais que c'est la sollicitation du CODES qui l'a poussé à rejoindre le mouvement de l'entrepreneuriat social et à s'approprier les concepts. « C'était pas une volonté d'être entrepreneur social initialement, je voulais créer un projet qui ait du sens, et il se trouve que oui on rentre dans l'entrepreneuriat social. »<sup>34</sup>. Le CODES - aujourd'hui MOUVES - et Ashoka fonctionnent comme des figures d'autorité desquelles l'identification et la reconnaissance des entreprises et entrepreneurs sociaux vaut comme gage de label. L'exemple de Sabooj illustre le même phénomène : à la question « définissez-vous Sabooj comme une entreprise sociale », Marie-Hélène Delaux, m'a affirmée avoir créé une entreprise sociale en dehors du mouvement de l'entrepreneuriat social et sans savoir qu'il s'agissait d'une entreprise sociale. Sa connaissance de ces dénominations est apparue après la création de Sabooj. C'est par l'adhésion au MOUVES que Sabooj est devenue légitimement « entreprise sociale », l'adhésion fonctionnant comme un acte performatif faisant de la structure une entreprise sociale. Auraient pu être cités d'autres structures, reconnues par Ashoka, pour illustrer l'idée selon laquelle la genèse identitaire de l'entreprise sociale relèverait d'un acte de communication induit par la reconnaissance d'organisations représentatives de l'entrepreneuriat social.

Ashoka et le MOUVES, en tant que représentants reconnus de l'entrepreneuriat social, bénéficient d'une légitimité certaine : Ashoka est le premier réseau d'entrepreneurs sociaux au monde, et le MOUVES est la seule organisation d'origine française à fédérer et représenter les

---

<sup>34</sup> Annexe n°1: Entretien avec Rémi Roux, co-fondateur et gérant d'Ethiquable.

entrepreneurs sociaux. Ainsi, leur reconnaissance des entrepreneurs et entreprises sociales comprend une dimension performative.

Cela renvoie à l'idée selon laquelle la communication aurait joué un rôle central dans la construction même de l'entreprise sociale : l'entreprise sociale est apparue pour désigner tout d'abord des acteurs lui pré-existant, elle relève ainsi d'un acte de communication, performatif, impliqué par une transformation sémantique des associations, coopératives, mutuelles, fondations, et sociétés commerciales ayant une finalité relevant de l'intérêt général. Ainsi, l'entreprise sociale ne serait pas entreprise sociale par essence, mais par transformation sémantique.

### **3.2.2. La transformation sémantique, motivée par un changement d'image**

Comment expliquer cette transformation sémantique d'acteurs traditionnels de l'ESS et de sociétés commerciales en « entreprises sociales » ?

Cette transformation sémantique nous renvoie à l'évolution des acteurs historiques de l'ESS et des entreprises classiques. Les unes, amenées à se professionnaliser et à se crédibiliser, ont dû faire évoluer leurs pratiques mais aussi leur image. Les autres, contraintes de se responsabiliser notamment pour répondre aux exigences d'éthique des consommateurs, ont dû faire preuve de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi, associations et entreprises ont été poussées à changer leur image, changement qu'incarne la transformation sémantique en « entreprise sociale ».

Le cas de GROUPE SOS, et plus particulièrement l'entretien qu'Adrien de Casabianca m'a accordé, m'ont engagée sur cette idée selon laquelle le fait de *devenir* « entreprise sociale » pour une association, d'un point de vue identitaire, relèverait d'un acte de communication permettant d'asseoir une image positive et crédible, et de s'adresser à ses différentes cibles. En analysant les supports de communication de GROUPE SOS, de 2000 à aujourd'hui, on peut constater un glissement sémantique depuis une autodéfinition comme « groupement associatif » à une autodéfinition comme « entreprise sociale ». L'introduction du terme « entreprise » pour se définir, alors même que GROUPE SOS se caractérise par son statut associatif, s'accompagne de l'invocation de la rhétorique et de l'imaginaire associés à l'entreprise, de l'appropriation des codes de l'entreprise. Cette acculturation à l'entreprise constitue une adaptation - du point de vue de la communication - aux codes des cibles de GROUPE SOS. L'importation de l'imaginaire de l'entreprise, comme le souligne Clément Gérôme<sup>35</sup>, constitue un dispositif de légitimation, et permet de crédibiliser les associations.

La première cible renvoie aux pouvoirs publics. Comme le souligne d'ailleurs Adrien de Casabianca durant notre échange, ceux-ci sont séduits par le discours d'entreprise, associé à un gage de sérieux, de rigueur et de professionnalisme. Dans un contexte de raréfaction des subventions publiques, GROUPE SOS, en mobilisant les codes entrepreneuriaux, inspire une

---

<sup>35</sup> Clément GEROME. op.cit.



confiance et légitimité et assure ainsi sa pérennité, en parvenant à mobiliser les subventions publiques. La transformation sémantique en « entreprise sociale » s'est accompagnée, auprès des pouvoirs publics, d'un passage du discours de la promesse à un discours de la preuve. En effet, la rhétorique est passée des termes de « financement » à « investissement » des pouvoirs publics, ce qui renvoie à l'émancipation de GROUPE SOS et à la rupture symbolique du rapport de dépendance de l'association envers les pouvoirs publics. Le terme de « investissement » renvoie à l'idée de rentabilité, de choix économique. Ce glissement sémantique s'accompagne d'ailleurs de l'émergence d'outils concrets, eux aussi issus du monde de l'entreprise : GROUPE SOS a importé des méthodes de SROI, c'est-à-dire de la méthode de calcul des coûts évités. Sont ainsi mesurés et évalués les coûts évités par les pouvoirs publics grâce à leur investissement dans les dispositifs de GROUPE SOS. Cette mesure de l'impact social légitime l'action de GROUPE SOS et facilite le dialogue avec les pouvoirs publics, autour d'un discours fondé sur la preuve. Ainsi, la transformation sémantique des associations en « entreprises sociales », comme c'est le cas de GROUPE SOS, s'accompagne de l'octroi d'une image de légitimité et crédibilité induite par l'importation des imaginaires associés à l'entreprise. L'auto-définition en tant que « entreprise sociale » pour une association permet de construire une image plus professionnelle, éloignée de l'image d'amateurisme.

Dans le cas de GROUPE SOS, ce glissement sémantique a permis également de faciliter le dialogue avec les entreprises « classiques », qui sont alors devenues des pairs. S'auto-définir « entreprise sociale » a permis à GROUPE SOS de bâtir un dialogue d'égal à égal avec les acteurs privés à but lucratif, facilitant ainsi la construction de partenariats et de projets communs ainsi que la levée de fonds.

Enfin, la terminologie « entreprise sociale » reste en accord avec la culture développée dans les écoles de commerce, comme l'affirme Clément Gérôme. Les jeunes diplômés sont des ressources en compétences considérables pour le groupe. Utiliser les codes de l'entreprise permet à GROUPE SOS de s'adresser aux étudiants et managers qui pourraient être séduits par l'alternative que constitue le modèle d'entreprise sociale. Cela renforce l'attractivité du groupe auprès de cette cible, qui y retrouve les repères de l'entreprise, mais associés à la recherche du sens.

Ainsi, le fait de devenir « entreprise sociale » pour des associations est motivé par la nécessité de construire une image associée au professionnalisme, à la rigueur, au sérieux, en vue d'obtenir des financements et de construire des projets avec les différentes parties prenantes. On pourrait affirmer que l'essence de l'entreprise sociale est de l'ordre de la communication : la volonté de changer d'image constitue l'un des facteurs de l'émergence de l'entreprise et de l'entrepreneuriat sociaux.

De même, la transformation sémantique de sociétés commerciales aux statuts de S.A.S, S.A ou S.A.R.L en « entreprises sociales » s'accompagne de la construction d'une image plus responsable, l'image d'une entreprise placée au service de la société. Aussi, elle favorise la communication avec les consommateurs notamment, en quête d'une consommation responsable et éthique.

## **Conclusion - Première partie**

La présentation des courants et critères fondateurs de l'entrepreneuriat social - qui nous a permis de définir l'objet de ce travail de recherche - nous a aussi renseigné sur l'héritage porté par l'entrepreneuriat social : loin de rassembler des acteurs nouveaux, l'entrepreneuriat social est né du rassemblement d'acteurs historiques, appartenant majoritairement au secteur de l'ESS. Ainsi, la formule « entreprise sociale » s'est vue d'abord revendiquée par des structures lui pré-existant. En interrogeant la construction identitaire de ce concept sous le prisme des sciences du langage et de la communication, nous avons pu conclure que l'entreprise sociale *est* entreprise sociale par un acte de communication au travers duquel les organisations traditionnelles de l'ESS, ou sociétés commerciales ayant une finalité sociale, se transforment. Cela nous ramène à la première hypothèse formulée, selon laquelle la communication aurait joué un rôle central dans l'émergence du mouvement. En effet, ce rôle se manifeste d'une part par la performativité de la dénomination « entreprise sociale », d'autre part par la finalité même de la création du mouvement de l'entrepreneuriat social, qui était de promouvoir une nouvelle voie, rapprochant l'entreprise et le champ social pour ne créer qu'une seule image et imaginaire, associant professionnalisme et intérêt général. Ainsi, la première hypothèse se voit validée par l'analyse qui précède.



## **PARTIE 2. DE L'IMAGE A L'ACTION: LA COMMUNICATION VECTEUR DE FIXATION D'UN MODELE**

Si l'entrepreneuriat social - en tant que mouvement et formation sémantique - s'est construit sur l'hybridation de deux univers, il convient d'analyser comment cette identité hybride est véhiculée, transmise, communiquée, non seulement par les acteurs de l'entrepreneuriat social, mais également par les relais que constituent notamment les médias, les évènements, la littérature, les formations portant sur le sujet. En réponse à l'hypothèse selon laquelle l'entrepreneuriat social s'accompagnerait de la production de codes, représentations, discours spécifiques communs, qui, en étant véhiculés, participent à la fixation de sa signification, cette partie s'attache à décoder les ressorts communicationnels mobilisés pour promouvoir le mouvement de l'entrepreneuriat social. Par le terme « communication » est ici entendue la définition proposée par Alice Krieg-Planque: « ensemble de pratiques consistant à produire des énoncés dont sont en même temps anticipées les formes et les modalités de circulation »<sup>36</sup>. Ainsi, en mobilisant les méthodologies de l'analyse de discours et de la sémiologie, seront analysés les imaginaires, représentations, discours portés par les acteurs de l'entrepreneuriat social, et leur circulation. En vue de comparer les postures d'énonciation et les approches, différents acteurs sont considérés dans cette partie: les entreprises sociales d'un point de vue institutionnel, les entrepreneurs sociaux, les organisations représentatives du mouvement de l'entrepreneuriat social que sont Ashoka et le MOUVES, les médias, les écoles, les nouveaux réseaux sociaux liés à l'entrepreneuriat social.

### **I. La communication des acteurs de l'entrepreneuriat social : les représentations, discours et imaginaires d'un mouvement**

Dans le cadre d'un travail de recherche proposant de relier communication et entrepreneuriat social, il est intéressant d'analyser comment les acteurs reliés au secteur de l'entrepreneuriat social communiquent sur leur appartenance au mouvement et quels sont les imaginaires communs mobilisés par ces acteurs. Seront ci-dessous analysées les communications institutionnelles des quatre structures que sont GROUPE SOS, Ethiquable, Sabooj et Nouvelles Voies, ainsi que celles des organisations représentatives du mouvement, notamment du MOUVES.

---

<sup>36</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. *Analyser les discours institutionnels ...* op.cit.

## 1.1. Entre divergences et similitudes : la communication des entreprises sociales

### **1.1.2. Entreprises sociales et manifestation de leur appartenance au mouvement : divergences**

Si les entreprises sociales partagent une appartenance à un secteur commun progressivement institutionnalisé, comment cette appartenance se manifeste t-elle au travers de leur communication institutionnelle et des discours de leurs dirigeants ?

Partant du postulat selon lequel le site internet d'une organisation constitue sa « vitrine », il peut être constaté que les communications institutionnelles de GROUPE SOS, Ethiquable, Sabooj et Nouvelles Voies présentent différents degrés de manifestation de leur appartenance au mouvement de l'entrepreneuriat social. En effet, tous ne définissent pas comme entreprise sociale et ne se revendiquent pas du secteur de l'entrepreneuriat social sur leur site internet. Les éléments d'analyse de leur communication figurent dans l'annexe n°4<sup>37</sup>, qui constitue un tableau comparatif.

Commençons par le cas de GROUPE SOS. GROUPE SOS se définit « entreprise sociale » sur tous ses supports notamment sur son site internet<sup>38</sup>, et valorise son ancrage dans le mouvement de l'entrepreneuriat social à travers son slogan « l'efficacité économique au service de l'intérêt général », même formule que celle utilisée par le MOUVES pour se définir. GROUPE SOS constituant l'un des grands partenaires du MOUVES et ayant amplement participé à l'institutionnalisation de cette organisation fédératrice dès ses débuts, la mise en avant des notions d'entreprise et entrepreneuriat sociaux sur son site internet est cohérente. GROUPE SOS constitue un précurseur de l'entrepreneuriat social dans les milieux associatifs, particulièrement promoteur de cette idée d'allier démarche entrepreneuriale et finalité sociale.

La communication institutionnelle d'Ethiquable marque également son appartenance au mouvement de l'entrepreneuriat social. Si Ethiquable se définit comme « entreprise coopérative, citoyenne et solidaire », et fait d'abord valoir son appartenance au mouvement coopératif au travers d'une rubrique consacrée à celle-ci, il définit également les secteurs de l'ESS et de l'entrepreneuriat social auxquels il est relié. Dans la rubrique « Les entrepreneurs sociaux, ça existe ! »<sup>39</sup>, on peut constater que les éléments de définition proposés par le MOUVES sont repris. Rémi Roux ayant contribué à l'émergence de celui-ci, cette reprise des éléments de discours du MOUVES par Ethiquable n'est pas surprenante. L'entretien que j'ai pu réaliser avec le fondateur m'a permis de mieux comprendre le positionnement de la structure vis-à-vis du mouvement. A la question « Comment définissez-vous Ethiquable ? Une entreprise sociale ? », Rémi Roux me

---

<sup>37</sup> Annexe n°4. Tableau comparatif / Les quatre entreprises sociales

<sup>38</sup> Site de GROUPE SOS. <<http://www.groupe-sos.org>>

<sup>39</sup> Site d'Ethiquable. <<http://www.ethiquable.coop/rubrique/mouvement-cooperatif>>

répondit « Ethiquable est une entreprise sociale oui, vraiment »<sup>40</sup>, avant d'explicitier les critères et caractéristiques d'Ethiquable qui font d'elle une entreprise sociale. En l'interrogeant sur les choix des termes « entreprise coopérative citoyenne et solidaire » pour définir sa structure, Rémi Roux a souligné que l'appellation « entreprise sociale » aurait pu être choisie. Ethiquable se situant au croisement de différents secteurs, mouvement coopératif, économie sociale, économie solidaire, et entrepreneuriat social, il a fallu déterminer et hiérarchiser les informations les plus essentielles à valoriser, mais cette hiérarchisation pourrait être remise en question au profit d'une plus grande visibilité de l'appellation « entreprise sociale ». Au cours de notre échange, Rémi Roux a manifesté un certain enthousiasme et un sentiment de fierté d'appartenir et de contribuer au développement de l'entrepreneuriat social.

Contrairement à GROUPE SOS et Ethiquable, Sabooj se définit comme « une entreprise adaptée », « un acteur de l'économie sociale et solidaire »<sup>41</sup>, et ne valorise pas son appartenance au secteur de l'entrepreneuriat social bien que Marie-Hélène Delaux, sa fondatrice, soit adhérente au MOUVES. Lorsque j'ai interrogé Marie Hélène Delaux sur l'image qu'elle avait de « l'entreprise sociale » et si elle définissait Sabooj comme telle, elle m'a répondu n'accorder que peu d'importance aux dénominations. Si la dimension sociale est bien au cœur du projet de Sabooj, et qu'il s'agit bien d'une entreprise, Marie-Hélène Delaux valorise davantage la spécificité « entreprise adaptée » qui met en exergue la finalité de Sabooj, à savoir favoriser l'insertion de personnes en situation de handicap : « Aujourd'hui ça fait 6 ans que Sabooj existe, et je ne mets pas forcément en avant le fait que Sabooj soit une entreprise sociale. Souvent des clients viennent nous voir parce qu'on est une entreprise adaptée.»<sup>42</sup> Si la mise en lumière de l'identité « entreprise adaptée » de Sabooj est légitime, la formule « acteur de l'économie sociale et solidaire » soulève certains paradoxes lorsque comparée au discours de Marie-Hélène Delaux, qui manifeste une prise de distance vis-à-vis des autres acteurs de l'ESS : « à la différence de beaucoup d'acteurs de l'ESS qui sont des associations à but non lucratif, l'entreprise adaptée est un projet économique qui doit être viable. Ça change la donne par rapport à d'autres structures de l'ESS. » Les critères ici valorisés par Marie-Hélène Delaux renvoient directement aux fondements de l'entrepreneuriat social, aussi le choix de mentionner l'ESS plutôt que l'entrepreneuriat social pour se définir relève d'une contradiction.

Nouvelles Voies présente une distanciation vis-à-vis non seulement de l'ESS mais également de l'entrepreneuriat social. Sur son site, on peut lire que Nouvelles Voies est une association mais aucun élément de langage spécifique n'a été développé pour marquer l'appartenance de Nouvelles Voies aux deux secteurs. L'échange avec Philippe Guilbaud, dirigeant de Nouvelles Voies, m'a conforté dans l'analyse de cette prise de distance de Nouvelles Voies vis-à-vis de l'entrepreneuriat social. Lorsque j'ai demandé à Monsieur Guilbaud si Nouvelles Voies

---

<sup>40</sup> Annexe n°1: Entretien avec Rémi Roux, co-fondateur et gérant d'Ethiquable

<sup>41</sup> Site de Sabooj. <<http://www.sabooj.com>>

<sup>42</sup> Annexe n°2. Entretien avec Marie-Hélène Delaux, fondatrice et directrice de Sabooj.

appartenait au mouvement de l'entrepreneuriat social, il m'a répondu : « Il y a un peu tout et n'importe quoi dans ce terme là... (...) Je nous reconnais comme entreprise sociale, on est une entreprise: on a des salariés, on développe des prestations certes avec des subventions mais on est une entreprise avec des effectifs, et on est dans le domaine social et solidaire. Donc si c'est ça la définition d'une entreprise sociale oui. »<sup>43</sup>. Ce verbatim marque un déficit d'identification au secteur de l'entrepreneuriat social, dû à un manque de clarté et de délimitation du concept d'entreprise sociale si l'on reprend le point de vue du dirigeant de Nouvelles Voies et les doutes et questionnements qu'il exprime.

En toute logique, on peut constater une corrélation entre les liens historiques qu'entretiennent la structure et le MOUVES et le degré de manifestation de l'appartenance au secteur de celle-ci. Ainsi, si GROUPE SOS et Ethiquable ainsi que leurs dirigeants se proclament de l'entrepreneuriat social pour avoir contribué à l'institutionnalisation de ce secteur, Sabooj et Nouvelles Voies marquent davantage de distance vis-à-vis du mouvement et ses représentants. Ainsi, les sentiments d'appartenance et manifestations de cette appartenance divergent d'un acteur à un autre.

### **1.1.3. Entreprises sociales et registre commun de l'action**

Si les discours sur l'entrepreneuriat social diffèrent d'un acteur à un autre, on peut relever que les entreprises sociales mobilisent des imaginaires communs. Le registre de l'action et du changement, notamment, est largement développé. Il se manifeste au travers des discours déployés, ou au travers de l'identité visuelle adoptée. Analysons les supports de communication de quelques organisations : Ticket For Change, GROUPE SOS et Sabooj.

La rhétorique déployée par Ticket For Change s'inscrit pleinement dans ce registre de l'action. Le nom même de « Ticket For Change » renvoie directement à l'idée de se lancer, d'agir. Métaphore du manège, ou d'une porte d'accès à un nouveau challenge, « Ticket For Change » propose de s'engager dans un défi entrepreneurial, une expérience porteuse de sens. Dès la page d'accueil du site<sup>44</sup>, de multiples expressions renvoient au champ de l'action : « activer les talents », « changer la société par l'entrepreneuriat », « expériences-déclic », « passage à l'action », « passer du rêve à l'action »...

Ticket For Change n'est pas le seul acteur à mobiliser la terminologie de l'action et du challenge. On la retrouve sur le site internet d'Ashoka, qui définit les entrepreneurs sociaux par leur capacité à « changer la donne dans leur domaine ». En effet, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une double dynamique du changement : changer la société en comblant certains besoins sociaux ou environnementaux rencontrés par la société; et changer la société en faisant émerger

---

<sup>43</sup> Annexe n°3. Entretien avec Philippe Guilbaud, dirigeant de Nouvelles Voies.

<sup>44</sup> Site de Ticket For Change. <<http://www.ticketforchange.org>>

une nouvelle typologie des organisations, en faisant bouger les lignes, en remettant en cause les modèles traditionnels.

Les discours du dirigeant de GROUPE SOS, Jean-Marc Borello, s'inscrivent également dans cette lignée. Entrepreneur social revendiqué et reconnu au delà du secteur, Jean-Marc Borello est l'énonciateur de multiples discours non seulement sur la structure qu'il a fondé mais également sur l'entrepreneuriat social. Dans son article publié par le *Journal de l'école de Paris du management*<sup>45</sup> en 2011, on décèle aisément le caractère entrepreneurial de GROUPE SOS. Après avoir défini son parcours professionnel et personnel à la première personne du singulier, s'engage une énumération de l'ensemble des actions de développement de GROUPE SOS dont voici quelques extraits : « Nous avons ainsi développé une petite activité de soins palliatifs »; « Nous nous sommes donc attaqué à la question du relogement des personnes malades et sans domicile »; « Nous avons monté des entreprises d'insertion »; « Nous avons également construit une filière assez complète autour du commerce équitable ». Les verbes choisis et soulignés renvoient d'une part au thème de l'action, d'autre part au challenge. En effet, « s'attaquer à » et « monter », « construire », sont des verbes qui impliquent effort, défi, ambition, thèmes qui sont récurrents dans la communication des entreprises sociales et notamment dans celle de GROUPE SOS et de son fondateur Jean-Marc Borello. Il convient par ailleurs de souligner que les conjonctions de coordinations choisies, « ainsi », « donc », renvoient à l'idée selon laquelle GROUPE SOS apparaîtrait comme une réponse à des besoins préalablement identifiés, ce qui s'inscrit pleinement dans la philosophie de l'entrepreneuriat social.

Si le déploiement du registre de l'action peut se manifester au travers des éléments de langage mobilisés par les entreprises sociales et leurs dirigeants, il peut aussi s'exprimer au travers de l'identité visuelle. L'analyse sémiologique du site internet de Sabooj en est révélatrice. Si l'on reprend la méthodologie proposée par Barthes dans son article « Rhétorique de l'image »<sup>46</sup> et qu'on l'applique au site internet de Sabooj, on peut tout d'abord constater que la substance linguistique de l'organisation, « Sabooj », s'appuie sur un jeu de mots fondé sur l'audition l'associant au verbe bouger, « ça bouge ». Dès lors, l'entreprise adaptée « Sabooj », de par sa dénomination, s'inscrit dans l'imaginaire de l'action, du mouvement. Cet imaginaire s'exprime également au travers du message iconique auquel renvoie le site internet de Sabooj, dont les captures d'écran figurent en annexe<sup>47</sup>. Le site internet est animé, en mouvement et en musique, ce qui matérialise l'idée d'action promue par le nom « Sabooj ». De plus, chaque déplacement de curseur s'accompagne de la mouvance d'une main, active, mobile, main qui elle même symbolise traditionnellement l'action de faire. Ainsi, si l'on considère l'identité visuelle de Sabooj, le caractère animé, coloré et la symbolique manuelle qu'elle développe renvoient directement à la thématique

---

<sup>45</sup> Jean-Marc BORELLO. « Les entreprises sociales: l'exemple du GROUPE SOS », *Le journal de l'école de Paris du management* (n°87). 2011/1 (n°87), p23-29

<sup>46</sup> Roland BARTHES. « Rhétorique de l'image ». In: *Communications*, 4, 1964. pp. 40-51.

<sup>47</sup> Annexe n°6. Captures d'écran du site de Sabooj.

de l'action. Celle-ci comprend une double signification : le « ça bouge » peut être entendu comme l'action de faire bouger les perceptions du handicap, ou comme l'action de produire une communication détonnante, de façon efficace. Il convient de souligner que l'efficacité, la rentabilité, et la créativité sont des terrains sur lesquelles une agence de communication entreprise adaptée comme Sabooj doit faire ses preuves pour dépasser les stéréotypes dont souffre le handicap, comme le souligne Marie-Hélène Delaux durant notre entretien.

Mais la mobilisation de ce registre de l'action est-elle spécifique au secteur de l'entrepreneuriat social ? En effet elle renvoie davantage au monde entrepreneurial dans sa globalité. Comme l'affirme Clément Gérôme<sup>48</sup> dans son article, les éléments de langage mobilisés par l'entrepreneuriat social autour des thèmes du dépassement de soi, du défi et du challenge correspondent à la terminologie du business dans son ensemble.

Entre divergences et similitudes, la communication des entreprises sociales se caractérise par la mise en exergue d'imaginaires communs comme celui de l'action, mais aussi par une grande diversité des approches. L'affiliation commune aux organisations représentatives du mouvement de l'entrepreneuriat social ne permet-elle pas de donner une plus grande cohérence à la communication du secteur ? A travers quels imaginaires et éléments de langage le MOUVES et Ashoka, représentants de l'entrepreneuriat social, promeuvent le mouvement ?

## 1.2. La figure de l'entrepreneur social comme dénominateur commun ?

### **1.2.1. La personnalisation de l'entrepreneuriat social : l'approche d'Ashoka et du MOUVES**

Le MOUVES et Ashoka, les deux représentants majeurs de l'entrepreneuriat social en France, personnalisent tous deux le mouvement en valorisant la figure de l'entrepreneur social, au coeur de leur communication. Comme souligné dans la première partie, Ashoka s'inscrit dans l'héritage de la conception américaine du « social entrepreneurship » mettant en avant les qualités personnelles et professionnelles d'hommes et femmes entrepreneur-e-s, et définit l'entrepreneuriat social sous le prisme de la figure individuelle de l'entrepreneur. Le fondateur d'Ashoka, Bill Drayton, s'ancre effectivement dans ce courant de pensée. Comme le souligne Sylvain Allemand<sup>49</sup>, « Dans l'esprit de Bill Drayton, en particulier, les entrepreneurs font même figure de héros: ils sont censés impulser des changements sociaux à grande échelle, avec pour mission de changer le monde, ni plus ni moins. ». Ainsi, la communication d'Ashoka repose sur les success stories des entrepreneurs qu'elle identifie et accompagne. Sur la brochure d'Ashoka 2015-2016<sup>50</sup>,

---

<sup>48</sup> Clément Gérôme, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif ». op. cit

<sup>49</sup> Sylvain Allemand, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », *Marché et Organisations* 2010/1 (n°11), p93-105

<sup>50</sup> Brochure d'Ashoka 2015-2016 <[http://issuu.com/ashokafbs/docs/brochure\\_fellow\\_ashoka\\_2015-2016](http://issuu.com/ashokafbs/docs/brochure_fellow_ashoka_2015-2016)>



page 15, les entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka sont introduits de la façon suivante : « 68 entrepreneurs sociaux = 68 idées pour changer le monde », ce qui renvoie à la vision héroïque de l'entrepreneur, homme providentiel. Chaque entrepreneur social est ensuite présenté, sur une structure binaire articulant la première question « à quel problème s'attaque t-il ? » et une deuxième partie « son idée pour le résoudre ». Le choix de la troisième personne du singulier alors même que nombreuses de ces initiatives sont collectives, réduit l'entreprise sociale créée à un produit purement individuel et introduit une distance entre le lecteur et le locuteur, extérieur, contrairement au choix du « je » qui permettrait une identification plus facile. L'entrepreneur social fait ainsi figure de héros, capable de changer la société, et de développer des innovations placées au service de la collectivité. Les success stories produites par Ashoka inspirent les sentiments de respect voire d'admiration envers ces hommes et femmes qui placent leurs compétences au service de la société.

Si le MOUVES s'est construit à partir d'acteurs historiques de l'ESS, sa communication marque une rupture avec l'héritage de ce secteur. En effet, la dimension collective autour de laquelle les associations, coopératives et autres structures de l'ESS sont fondées est occultée au profit de la valorisation de la figure individuelle de l'entrepreneur, à l'image d'Ashoka. Le passage du « Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social » renvoyant à l'acronyme CODES au « Mouvement des entrepreneurs sociaux » renvoyant au MOUVES traduit une rupture d'un point de vue sémantique, l'entrepreneuriat social se réduisant à la figure de l'entrepreneur. Le choix de ce nom témoigne de l'influence américaine sur la signification de l'entrepreneuriat social défendue par le MOUVES. C'est d'ailleurs ce que souligne Ronan Le Velly<sup>51</sup> en affirmant que le MOUVES s'inspire davantage de l'approche individuelle américaine. Cette personnalisation du mouvement se traduit par la volonté de fédérer non pas les entreprises mais les entrepreneurs, et par leur mise en avant autour de success stories. En effet, le MOUVES développe son storytelling autour des parcours des entrepreneurs sociaux qu'il fédère. On peut ainsi trouver sur son site les « portraits d'entrepreneurs sociaux », au travers desquels les parcours personnels et professionnels des adhérents, leurs difficultés, et leur projet d'entreprise sociale sont présentés.

### **1.2.2. La typologie des entrepreneurs sociaux et leurs success stories**

A partir des portraits des entrepreneurs sociaux présentés sur le site du MOUVES<sup>52</sup>, nous pouvons dresser une typologie des entrepreneurs sociaux à l'aune de leurs parcours professionnels et personnels, et relever les éléments de langage spécifiques et imaginaires associés à ceux-ci. Dans un souci de concision, mais aussi pour pouvoir mettre en exergue les tensions identitaires situées au cœur du MOUVES entre ESS et vision américaine, nous avons choisi d'analyser uniquement les portraits des entrepreneurs sociaux du MOUVES. Les verbatims ci-dessous sont issus de ses portraits que l'on trouve sur le site du MOUVES.

---

<sup>51</sup> Ronan LE VELLY. « Entrepreneuriat social ». op. cit.

<sup>52</sup> Site du MOUVES <<http://mouves.org/les-membres-du-mouves/portraits-entrepreneurs-sociaux/>>



Après avoir réalisé un tableau comparatif<sup>53</sup> de l'ensemble des entrepreneurs sociaux présentés sur le site et de leurs entreprises sociales, que l'on trouve en annexe, j'ai pu distinguer quatre catégories d'entrepreneurs sociaux.

#### Première catégorie: les « historiques »

La première correspond aux « historiques », aux entrepreneurs sociaux qui ont d'abord été formés dans le champ social et souvent originellement éducateurs spécialisés. Ils sont marqués par la couleur bleue dans le tableau. Comme le souligne Clément Gérome<sup>54</sup>, les « historiques » sont nés dans les années 70 en tant qu'acteurs traditionnels du champ social, engagés, qui ensuite se sont tournés vers des postes de management ou de direction. Peut être cité l'exemple d'André Dupont, actuel président du MOUVES, qui s'est engagé dans le champ social dès sa formation d'éducateur spécialisé et a évolué vers des postes à responsabilité avant de rejoindre Vitamine T en 1995 et d'en devenir le président en 2008. Vitamine T, dont le siège se situe dans le Nord-Pas-de-Calais, a pour objectif le retour à l'emploi de personnes en situation d'exclusion. Jean-Marc Borello, non mentionné dans les portraits d'entrepreneurs sociaux du MOUVES mais constituant l'un des fondateurs de celui-ci, s'inscrit directement dans cette catégorie d'entrepreneurs sociaux « historiques », issu d'une formation d'éducateur spécialisé, métier qu'il a exercé pendant plusieurs années auprès de délinquants. Il se revendique d'ailleurs comme tel, dans son article du Journal de l'école de Paris du management<sup>55</sup>, où il évoque les « historiques » dont il « fait partie ».

Quels sont les éléments de langage et représentations mobilisés pour le storytelling de ces entrepreneurs sociaux « historiques » ? Le portrait d'André Dupont, sur le site du MOUVES, décrit l'entrepreneur social en utilisant les termes suivants : « un homme engagé », « a mis son énergie au service du secteur sanitaire et social ainsi que celui de l'emploi et de l'insertion », « au contact permanent des réalités sociales et économiques »... L'ancrage dans le champ social d'André Dupont, de par sa formation et son engagement historique, lui confère une légitimité s'exprimant dans son storytelling au travers de la mise en avant du champ lexical de l'engagement et du thème de la connaissance des réalités, sur le terrain.

Si l'on considère l'ensemble des portraits des entrepreneurs sociaux mis en avant par le MOUVES, on peut constater que les entrepreneurs sociaux « historiques » ne représentent qu'une minorité des personnalités valorisées, alors même que le MOUVES s'est d'abord principalement constitué d'acteurs traditionnels de l'ESS, pour la plupart issus du milieu social.

#### Deuxième catégorie: les businessman... du champ social

La deuxième majeure catégorie correspond aux entrepreneurs « classiques » issus du monde privé à but lucratif, devenus entrepreneurs sociaux par volonté de donner du sens à leur profession. Ils sont majoritairement représentés parmi les portraits du MOUVES, comme nous

---

<sup>53</sup> Annexe n°5. Tableau comparatif / les portraits d'entrepreneurs sociaux du MOUVES.

<sup>54</sup> Clément GEROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif » op. cit.

<sup>55</sup> Jean-Marc BORELLO. « Les entreprises sociales: l'exemple du GROUPE SOS » op.cit

pouvons le constater dans le tableau en annexe en identifiant la couleur jaune à laquelle ils sont associés. Pour la plupart issus des écoles de commerce, certains de formations d'ingénieur ou encore de formations aux métiers manuels, ils ont débuté leur carrière dans des entreprises privées à but lucratif avant de créer ou rejoindre une structure conciliant efficacité économique et intérêt général. A l'exception de quelques uns, leur storytelling s'articule sur un même schéma : l'avant, le déclic, l'après. Si le déclic constitue le moment du passage du lucratif au non lucratif, il peut se matérialiser par une rupture réelle (traumatisme, rencontre bouleversante...) ou s'inscrire dans la continuité d'une réflexion nourrie depuis plusieurs années.

Commençons par présenter les cas de rupture. Celle-ci peut correspondre un traumatisme personnel, comme c'est le cas de Patricia Gros-Micol, fondatrice de l'entreprise adaptée Handishare, que le licenciement à l'âge de 47 ans et les difficultés à trouver un travail en tant que travailleuse en situation de handicap ont poussé à créer sa propre entreprise sociale adaptée. Vincent Daffourd, fondateur de Chef Santé a suivi un parcours comparable : brutalement atteint d'une grave maladie qui lui a fait l'effet d'un « électrochoc » pour reprendre ses propres termes utilisés dans son portrait, il décide de répondre aux besoins financiers des personnes malades en proposant un dispositif d'aide au financement des consultations médicales, accessible aux personnes les plus démunies.

La rupture ne découle pas toujours d'un vécu personnel traumatisant, mais parfois d'une rencontre marquante. La création de Phitech en 2003 par Philippe Lemaire a par exemple été impulsée par la rencontre d'une personne malvoyante, qui a permis au futur entrepreneur social d'appréhender les besoins et difficultés dans le domaine du transport des personnes déficientes visuelles, pour qui il nécessite de développer des solutions d'accessibilité innovantes. De même, Hélène Viruega a co-fondé Equiphoria, centre d'équithérapie, suite à son voyage bouleversant aux Etats Unis durant lequel elle fit la rencontre d'un pasteur : « Le déclic s'est produit lorsque je vivais aux Etats-Unis dans le Montana. Là, j'ai fait la rencontre d'un pasteur qui essayait de soigner des personnes gravement handicapées avec le cheval. Cette rencontre m'a bouleversée (...) ».

Cette rupture peut également correspondre à l'identification d'un véritable besoin non comblé, à l'image de Marie-Hélène Delaux, qui, en tant que directrice de communication d'un grand groupe en quête d'un prestataire, a constaté qu'il n'existait aucune entreprise adaptée dans le secteur de la communication. Dans son portrait, elle explique ce qui l'a poussée à créer Sabooj: « Sensible aux problématiques liées au handicap, je souhaitais travailler avec une entreprise adaptée. Problème, la mission handicap a beau avoir cherché, une telle structure n'existait pas sur le marché ! L'aventure Sabooj est partie de ce constat. ».

Nombreuses success stories de ces entrepreneurs sociaux mobilisent la rhétorique de la rupture : « déclic » pour Hélène Viruega, « électrochoc » pour Vincent Daffourd, « Frappée par le désarroi de ces jeunes face à leur projet professionnel, j'ai eu le déclic. » affirme la fondatrice du réseau social JobIRL dans son portrait...

Les projets d'entreprise sociale correspondant à cette deuxième catégorie découlent majoritairement de la quête de sens de leurs fondateurs, qui constitue une thématique largement

développée par les entrepreneurs sociaux dans leurs portraits. Ainsi, Pierre Deleforge co-fondateur d'une entreprise d'insertion spécialisée dans l'informatique affirme « Après une dizaine d'années, j'ai réalisé que je ne m'épanouissais pas complètement dans mon job, j'étais en quête de sens. ». Ce verbatim fait écho à l'échange que m'a accordé Philippe Guilbaud dirigeant de Nouvelles Voies, en affirmant « J'avais fait un peu le tour de mon boulot précédent, je n'y voyais plus de sens. »<sup>56</sup>. Même discours porté par Anaïs Jacoby, dirigeante de Impulse Toit répondant aux problématiques de logement des personnes les plus démunies, qui explique dans son portrait qu'après sa formation en école de commerce et notamment en alaise financière, elle était « en quête d'un travail porteur de sens. ». De même, la directrice de Voiture & Co, Florence Gilbert « au bout d'un certain temps, j'ai éprouvé le besoin d'utiliser mes compétences pour une activité qui porte certaines valeurs humaines et non la seule recherche du profit ». Rémi Roux, co-fondateur d'Ethiquable avec qui j'ai eu la chance de m'entretenir, s'inscrit également dans ce registre. Il affirme durant notre échange « Je travaillais dans une boîte qui faisait des produits bio, qui a beaucoup grossi, je ne m'y sentais plus très bien. J'avais envie de faire un truc qui ait du sens. » avant d'explicitier sa sensibilité pour le commerce équitable : « ça me parlait, ça avait du sens »<sup>57</sup>.

Ainsi, un véritable système de significations et codes communicationnels est associé à ces entrepreneurs sociaux issus du monde privé lucratif, comme pour expliciter et légitimer leur volonté de porter un projet de solidarité.

### Troisième catégorie: les acteurs du secteur public

Une troisième catégorie, marquée par la couleur rouge dans le tableau, renvoie aux entrepreneurs sociaux issus du secteur public : souvent spécialisés sur les thématiques sociales - emploi, logement, solidarités, santé - ils se sont reconvertis pour développer un projet privé à but non lucratif. C'est le cas de Brigitte Olive, actuelle présidente de l'association YMCA de Colomiers, qui a exercé pendant de nombreuses années dans le secteur public en tant que spécialiste du handicap avant de reprendre la direction de l'association. Son parcours, présenté dans un des portraits du MOUVES, se caractérise par sa cohérence. Contrairement aux entrepreneurs sociaux issus du monde privé en « quête de sens » dont le storytelling s'articule souvent autour d'un déclic, d'un changement de vie, le passage du secteur public à l'entrepreneuriat social s'inscrit dans un modèle de parcours continu, sans rupture. Le storytelling des entrepreneurs sociaux issus du public se caractérise par le registre du professionnalisme : les émotions, événements et parcours de vie personnels sont érudés au profit d'une présentation objectivée et factuelle du parcours professionnel. Ainsi, le parcours de Brigitte Olive se présente telle une énumération cohérente. De même pour Christophe Iter, Directeur général de la Sauvegarde du Nord et président de Sowo, qui présente ses différentes fonctions et formations, après avoir souligné : « Je ne suis pas issu des filières traditionnelles du travail social ». Le fait de se référer à la première catégorie d'entrepreneurs sociaux que nous avons présentés, les « historiques », témoigne du fait que ceux-ci constituent un référentiel et présentent une certaine légitimité dans le secteur de

---

<sup>56</sup> Annexe n°3. Entretien avec Philippe Guilbaud, dirigeant de Nouvelles Voies.

<sup>57</sup> Annexe n°1. Entretien avec Rémi Roux, co-fondateur et gérant d'Ethiquable.

l'entrepreneuriat social. Cela prouve par ailleurs que la formation, et l'origine, sont des critères identitaires distinctifs mis en avant par les entrepreneurs sociaux pour parler d'eux-mêmes.

#### Quatrième catégorie: les nouveaux entrepreneurs sociaux

Enfin, on peut distinguer un quatrième type d'entrepreneurs sociaux, qui contrairement aux profils précédemment présentés, sont des entrepreneurs sociaux par essence : issus le plus souvent d'écoles de management voire de formations spécialisées dans l'entrepreneuriat social, ils se sont engagés dans ce secteur dès le début de leur carrière. Ils sont signifiés par la couleur verte dans le tableau. Parmi les portraits du MOUVES, on peut citer Cécile Galoselva qui s'est formée au social business à Oxford, avant de créer son propre concept quelques années plus tard autour de la rénovation écologique des bâtiments mis au service d'entrepreneurs sociaux. Les portraits de ces entrepreneurs sociaux s'appuient sur un storytelling comparable à ceux qui relèvent de la deuxième catégorie - les professionnels du business qui investissent le champ social - en tant qu'ils valorisent la quête de sens qui les nourrit, et soulignent leur envie de mettre leurs qualités professionnelles au service d'un projet solidaire. Ainsi, Cécile Galoselva évoque sa volonté de « trouver une cohérence entre mes compétences, les « outils du capitalisme » et mon désir d'être utile aux autres », discours qui rappelle fortement la rhétorique s'appliquant aux storytelling des entrepreneurs sociaux de la deuxième catégorie. En nous attardant ensuite sur le foisonnement de ces nouvelles formations dédiée aux futurs entrepreneurs sociaux, nous reviendrons sur cette nouvelle génération d'entrepreneurs.

Si les communications institutionnelles des entreprises sociales prises dans leur singularité divergent, l'affiliation au MOUVES leur donne une cohérence d'ensemble : valorisant la figure de l'entrepreneur social, le MOUVES harmonise la communication du secteur autour de success stories développant des éléments de langage et imaginaires spécifiques.

## II. La médiatisation, vecteur de circulation et de fixation du modèle de l'entrepreneuriat social

Comme le souligne Alice Krieg-Planque, une analyse de discours pose la question de la réappropriation de celui-ci par delà les frontières de l'institution discursive qui l'émet, ici le MOUVES. Aussi, il est intéressant de voir dans quelle mesure les storytellings du MOUVES et les éléments de discours des entreprises et entrepreneurs sociaux sont repris, notamment par les médias. La communication ne se réduit pas à l'émission d'un discours ou de représentations, à la production d'imaginaires : « elle concerne également la capacité d'une organisation à faire en sorte que son discours soit repris en d'autres circonstances, repris par d'autres termes, sous

d'autres genres et dans d'autres registres »<sup>58</sup>. La circulation et réappropriation des éléments de communication des acteurs de l'entrepreneuriat social par des instances extérieures participent ainsi à la fixation du mouvement, à son ancrage, à sa diffusion. Soulignons d'ores et déjà que se référer aux médias, dans le cadre d'un travail de recherche sur le mouvement de l'entrepreneuriat social, s'avère nécessaire dans la mesure où les relations presse constituent un vecteur de communication privilégié par nombreuses entreprises sociales. Voyons comment les médias s'approprient le sujet de l'entrepreneuriat social, et en quoi ce traitement thématique contribue à la construction de la signification du concept d'entrepreneuriat social.

## 2.1. Le traitement médiatique de l'entrepreneuriat social, témoin de l'installation de celui-ci dans le paysage du business

### **2.1.1. Le traitement médiatique de l'entrepreneuriat social : typologie des médias**

Si nous avons fait le choix du terme « typologie », il convient de souligner que celui-ci n'est pas tout à fait approprié dans le sens où dresser une véritable typologie des médias s'intéressant au thème de l'entrepreneuriat social nécessiterait le recensement exhaustif de l'ensemble des articles produits sur le sujet, qui n'a pas pu être réalisé faute d'accès aux archives. Souhaitant initialement réaliser un mapping sur les médias traitant de l'entrepreneuriat social, force a été de constater que celui-ci ne pourrait être représentatif de l'ensemble du paysage médiatique. Au lieu de cela, nous nous sommes donc résolu à dresser des constats issus de l'analyse du traitement médiatique de certains acteurs du mouvement.

Parmi les quatre structures sur lesquelles nous nous sommes focalisé, seul GROUPE SOS présente un espace presse riche<sup>59</sup>, comprenant l'ensemble des articles l'évoquant depuis 2008, et permettant ainsi une analyse à la fois diachronique et synchronique. En le mettant en parallèle avec des articles recueillis sur d'autres acteurs, comme Ethiquable par exemple, peut être constatée une certaine évolution des médias relayant la thématique de l'entrepreneuriat social. GROUPE SOS était d'abord majoritairement traité par des magazines spécialisés dans le champ social ou environnemental tels que *Terra Eco*, *Actualités Sociales Hebdomadaires*, *Gazette Santé Social*, ou par des médias orientés vers la mise en lumière de solutions alternatives comme *Alternatives Economiques* ou *Youphil*. Si ces magazines et journaux dans leur ensemble continuent de relayer les actions de GROUPE SOS, leur proportion parmi les médias traitant du groupe se réduit progressivement au profit des médias généralistes ou spécialisés dans le champ économique, qui investissent le sujet à un rythme exponentiel. Parmi les médias généralistes, comptent *Libération*, dont le positionnement sur l'échiquier politique apparaît comme étant cohérent avec la médiatisation d'acteurs souhaitant résoudre des problématiques sociales ou

---

<sup>58</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. « Analyser... » op.cit.

<sup>59</sup> Site de GROUPE SOS. Espace presse. <<http://www.groupe-sos.org/presse/revue-sos>>

environnementales. *Libération* a en effet titré de nombreux articles voire couvertures au sujet de l'entrepreneuriat social, non seulement pour parler de GROUPE SOS et son fondateur Jean-Marc Borello, mais également d'autres acteurs tels que Rémi Roux, apparu en tête de couverture du journal du 2 février 2015 avec le titre « Rémi Roux, tout feu tout SCOP ». En plus de *Libération*, des médias généralistes comme *Le Monde*, *Les Echos*, *La Tribune*, *Le Point*, *Le Parisien*, *France Inter*, pour ne citer que ceux qui se sont intéressés au GROUPE SOS ces derniers mois, se sont emparé du sujet. Enfin, un nombre croissant de magazines spécialisés dans l'économie traitent du GROUPE SOS : *BFM Business*, *Dynamique Entrepreneuriale*, *Challenges*, *Le Figaro Economie*...

Si l'on peut faire ce constat à partir de GROUPE SOS, celui-ci s'applique également à d'autres acteurs de l'entrepreneuriat social. Néanmoins, il convient de souligner que GROUPE SOS, du fait de sa taille et des moyens humains et financiers qu'il peut consacrer à ses relations presse, n'est pas représentatif de toutes les entreprises sociales. L'entreprise adaptée Sabooj, par exemple, entend développer ses relations presse qui jusqu'à présent ne constituaient pas l'un de ses volets de développement prioritaire. Soulignons que Marie-Hélène Delaux a déjà été interviewée par *BFM Business* ce qui prouve que l'intérêt porté par les magazines économiques à l'entrepreneuriat social ne s'applique pas uniquement à l'exemple de GROUPE SOS. De plus, la rubrique « revue de presse » du MOUVES<sup>60</sup> confirme le large panel de médias s'intéressant à l'entrepreneuriat social, depuis les journaux nationaux généralistes tels que *Le Monde*, *Marianne*, ou télévisés comme France 2, à des médias spécialisés dans le domaine de l'entreprise comme *Les Echos Business*.

L'intérêt croissant porté sur l'entrepreneuriat social par des magazines spécialisés dans le business témoigne de l'évolution de l'entrepreneuriat social : d'abord sujet marginalisé, réduit à la sphère sociale, il touche désormais l'ensemble des médias et s'impose dans le paysage des entreprises à part entière.

### **2.1.2. L'importation de stéréotypes du business : l'entrepreneur social**

Si l'entrepreneuriat social s'est construit sur l'hybridation du monde de l'entreprise et du champ social, la mobilisation de la figure de l'entrepreneur pour parler de l'entrepreneuriat social correspond à l'importation d'un stéréotype directement lié au monde de l'entreprise, et non pas au champ social. Or, on peut constater que le traitement médiatique du sujet se fait à l'effigie de l'entrepreneur social en tant qu'individu, ce qui témoigne d'une progressive orientation de la signification du mouvement de l'entrepreneuriat social vers le champ du business. En effet, nombreux sont les médias reprenant les success stories du MOUVES et d'Ashoka pour traiter de l'entrepreneuriat social, personnalisant ainsi le mouvement. On peut citer *La Tribune*

---

<sup>60</sup> Site du MOUVES. Revue de presse. <<http://mouves.org/actualites/revue-de-presse/>>



*Hebdomadaire* qui, la semaine du 18 au 24 octobre 2013, consacrait son numéro 63<sup>61</sup> entier aux entrepreneurs sociaux en présentant une enquête en vingt portraits.

On peut également constater que les médias ont tendance à ériger les entrepreneurs sociaux en businessmen exemplaires, devenant ainsi des modèles. Le traitement médiatique de la figure de Jean-Marc Borello en témoigne. Dans le numéro de *Dynamique Entrepreneuriale* de l'été 2015<sup>62</sup>, Jean-Marc Borello se voyait dédié une interview intitulée « Le colosse de l'entrepreneuriat social ». Si le titre, déjà, comporte une marque de respect envers le dirigeant de GROUPE SOS, présenté comme « une des premières entreprises sociales européennes », c'est la fin de l'article qui nous intéresse particulièrement ici. On y trouve un encadré « Les conseils de Jean-Marc Borello ». La cible de *Dynamique Entrepreneuriale* étant, comme le suggère le titre, composée d'entrepreneurs et dirigeants, managers d'entreprises, la mise en avant de Jean-Marc Borello et de ses conseils traduit l'octroi d'une légitimité à s'imposer dans le monde de l'entreprise au sens large. Considéré comme un égal des entrepreneurs de grands groupes, Jean-Marc Borello incarne un modèle.

Cette légitimité de l'entrepreneur social à interagir avec les entrepreneurs classiques, banquiers, pouvoirs publics, se retrouve également dans l'un des portraits du dimanche du *Républicain Lorrain*<sup>63</sup>, encore dédié à Jean-Marc Borello. On y lit un verbatim de l'entrepreneur social : « Depuis quinze ans, je fais le guignol pour expliquer que l'économie sociale n'est pas mineure. Quand on parlait de microcrédit, les banquiers nous riaient au nez. Aujourd'hui, on a un prix nobel ». L'opposition temporelle entre le « depuis quinze ans » et « aujourd'hui » traduit une grande évolution dans la considération de l'entrepreneuriat social, qui a gagné en légitimité et s'impose comme modèle d'entreprise à part entière, crédible auprès des institutions bancaires. Par ailleurs, ce verbatim sonne comme un discours de vérité, marqué par l'opposition entre « guignol » et « prix nobel », lequel incarne la reconnaissance, le sérieux, le professionnalisme.

Ainsi, non seulement si l'on considère les médias qui s'intéressent aujourd'hui de l'entrepreneuriat social, nombreux à être orientés vers l'économie et le business, mais également si l'on considère l'importation de la figure de l'entrepreneur pour présenter le modèle de l'entrepreneuriat social, on peut conclure que celui-ci évolue pour gagner en légitimité à s'imposer dans le monde de l'entreprise comme modèle à part entière. La médiatisation traduit cette évolution.

---

<sup>61</sup> *La Tribune*, « 100% entrepreneurs sociaux. Ils veulent changer le monde ». N°63. 18-24 octobre 2013.

<sup>62</sup> « Le Colosse de l'entrepreneuriat social », *Dynamique Entrepreneuriale* N°59, p16-18. Juillet/août/septembre 2015.

<sup>63</sup> Laurence SCHMITT. « L'inclassable patron ambitieux et passionné », *Le Républicain Lorrain*. Publié le 27/09/2015. <<http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-metz-ville/2015/09/27/l-inclassable-patron-ambitieux-et-passionne>>



## 2.2. L'entrepreneur social, ou la construction médiatique d'une figure héroïque

Tout d'abord, on peut souligner que la médiatisation de l'entrepreneuriat social se fait très majoritairement à l'effigie de celui-ci, et plus particulièrement des entrepreneurs sociaux comme nous venons l'évoquer. Quels sont les imaginaires, les discours et codes associés à cette figure ? Pour répondre à cette question, seront analysés plusieurs articles composant le corpus. La liste des articles de presse analysés dans le cadre de ce travail de recherche figurent dans la bibliographie, à la suite de l'énumération des travaux de recherche mobilisés.

### **2.2.1. L'entrepreneur social : un révolutionnaire ?**

Reprenons l'exemple de *La Tribune Hebdomadaire*<sup>64</sup>, dont le numéro dédié aux entrepreneurs sociaux est particulièrement intéressant. La couverture<sup>65</sup> mérite une analyse sémiologique. Si l'on reprend la méthodologie proposée par Barthes<sup>66</sup>, on peut tout d'abord considérer le message linguistique de cette première page, correspondant au titre du journal : « 100% entrepreneurs sociaux. Ils veulent changer le monde. » Cette expression confère aux entrepreneurs sociaux un caractère révolutionnaire, et traduit le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social, ici mondiale. On peut souligner que si le pluriel est utilisé pour désigner la pluralité des entrepreneurs, ce titre témoigne de la grande considération de l'entrepreneuriat social en tant que mouvement, le rapprochement des entrepreneurs sociaux créant une dynamique d'envergure et révolutionnaire, à impact mondial. Le choix du verbe « vouloir » renvoie à la détermination des entrepreneurs sociaux. Le choix de la couleur rouge confère une connotation agressive au message porté, elle-même confirmée par la mise en scène de cette première de couverture.

En effet si l'on considère la photographie en fond d'écran, plusieurs éléments captent l'attention. Tout d'abord, la posture des personnes représentées, dont il est indiqué qu'elles constituent l'équipe de l'entreprise sociale Eqosphère : debout, face à l'objectif, le regard droit, presque alignés, ils s'imposent comme une masse d'individus conquérants et déterminés. Leur posture n'est pas sans rappeler les affiches de certains films ou séries télévisées, qui représentent les acteurs suivant ce même modèle, alignés, de face, prêts à agir. C'est un imaginaire de conquête, d'action, qui se dégage de cette posture. Soulignons la présence, en arrière plan, du panthéon, institution symbole des grands hommes de France, qui crée de fait une analogie entre le positionnement des entrepreneurs sociaux ici incarnés par l'équipe Eqosphère, et le positionnement des grands hommes politiques, de lettre, scientifiques, qui ont « changé le monde ». Les entrepreneurs sociaux seraient-ils les grands hommes de demain ?

---

<sup>64</sup> *La Tribune*, « 100% entrepreneurs sociaux... » op.cit.

<sup>65</sup> Annexe n°7. Couverture du numéro spécial de *La Tribune*, « 100% entrepreneurs sociaux ».

<sup>66</sup> Roland BARTHES. « Rhétorique de l'image ». In: *Communications*, 4, 1964.

Ainsi, de cette première de couverture se dégage une image héroïque de ces entrepreneurs sociaux, conquérants, déterminés, animés par la volonté de « changer le monde ».

On retrouve cette figure de héros dans de nombreux articles dédiés à l'entrepreneuriat social. Dans le dernier numéro de *L'Express Réussir*<sup>67</sup> consacré à « Comment changer le monde ? » et présentant les entreprises et salariés engagés, dans une démarche de RSE ou d'entrepreneuriat social, on peut lire page 51 un texte présentant les entrepreneurs sociaux : « Héros des jeunes diplômés, les entrepreneurs sociaux font rêver. Portés par l'envie de changer le monde et le souffle de l'innovation, ils incarnent une voie positive, résolument tournée vers l'avenir. Déterminés et pugnace, ils affrontent pourtant un quotidien semé d'embuches. Dans la jungle des financements, ils doivent apprendre à chasser les prêts solidaires, garanties bancaires, subventions (...) Une révolution ! ».

L'imaginaire renvoyé par la couverture de *La Tribune* est ici développé au travers du champ lexical déployé. Si l'entrepreneur social est érigé en figure de héros par la mobilisation de formules telles que « font rêver » ou encore « changer le monde » et se fait ainsi porteur d'espoir pour le futur, on trouve également une métaphore filée du combattant et de l'aventurier au travers des termes « affrontent », « embuches », « jungle », « chasser ». L'univers hostile ici décrit, composé de multiples obstacles, implique prise de risque, efforts et détermination. En effet ces termes font de l'entrepreneur social un individu qui ne renonce pas malgré les obstacles rencontrés durant son parcours. L'effort étant associé au mérite dans notre système méritocratique, l'entrepreneur social devient au travers de ce texte un modèle voire une source d'admiration.

### 2.2.2. L'entrepreneur social : un justicier ?

A cet imaginaire du combattant déterminé se joint celui du justicier, celui qui rétablit le bien dans la société. Dans les verbatims des entrepreneurs sociaux, on trouve souvent le champ lexical de l'indignation et du combat, qui est complémentaire aux exemples précédemment analysés. Cécile Alvarez, qualifiée par ailleurs de « institutrice révolutionnaire » par *Le Monde* qui a dressé son portrait<sup>68</sup>, est présentée dans *L'Express Réussir* de la façon suivante: « indignée par le taux d'échec scolaire, elle veut créer un centre de recherche pour développer le potentiel des jeunes enfants ». <sup>69</sup> La mobilisation du terme « indignée » renvoie à cette figure de justicier, qui n'accepte pas les inégalités et agit pour les contrer.

---

<sup>67</sup> *L'Express Réussir* n°33. « Comment changer le monde ». Edition 2015. Sept-oct 2015.

<sup>68</sup> Mattea BATTAGLIA. « Céline Alvarez, une institutrice révolutionnaire », *Le Monde*. Publié le 04/09/2014. <[http://abonnes.lemonde.fr/festival/article/2014/09/04/celine-alvarez-une-institutrice-revolutionnaire\\_4481540\\_4415198.html](http://abonnes.lemonde.fr/festival/article/2014/09/04/celine-alvarez-une-institutrice-revolutionnaire_4481540_4415198.html)>

<sup>69</sup> Pauline LOUIS. « La conviction pour capital ». *L'Express Réussir* n°33, « Comment changer le monde », p.62. Edition 2015, septembre-octobre 2015

Jean-Marc Borello, lorsqu'interviewé, mobilise particulièrement cette rhétorique. Si dans le *Républicain Lorrain*<sup>70</sup> il affirme « Depuis tout petit, la seule chose qui n'a pas changé, c'est ma capacité à me mettre en colère devant l'injustice », la revue du Secours Catholique commence son portrait par « Je m'indigne au moins trois fois par jour, une demi-douzaine de fois en suivant les informations, et en permanence en tant que dirigeant »<sup>71</sup>. Les thèmes de l'indignation et de l'injustice apparaissent de façon récurrente pour qualifier la posture de Jean-Marc Borello. Ils s'accompagnent d'ailleurs de storytellings valorisant sa personnalité, et faisant de son parcours un destin : « j'ai toujours voulu m'occuper d'adolescents en souffrance », déclare t-il dans *Les Echos*<sup>72</sup>, qui met en évidence que « Pas question pour lui d'accepter les centres éducatifs fermés ». On trouve ici deux idées: d'une part Jean-Marc Borello se serait toujours senti investi d'un rôle, « depuis tout petit » - pour reprendre les termes du *Républicain Lorrain*. Ce rôle serait de s'engager pour les autres et faire bouger les lignes, ne jamais considérer une situation comme figée. D'autre part l'entrepreneur social serait animé par une opposition et une volonté de rétablir la justice, incarnées par la formule « Pas question d'accepter », et que l'on retrouve dans d'autres articles sous la rhétorique de l'indignation.

### **2.2.3. L'entrepreneur social, altruiste et dévoué, au service de la collectivité**

Si l'entrepreneur « classique » en tant qu'imaginaire renvoie souvent à la rigueur, à la rationalité, à l'expertise, autrement dit à un univers froid dans lequel les décisions sont prises de manière pragmatique et raisonnée, l'entrepreneur social est beaucoup défini par ses sentiments, ses émotions, son coeur. Il se fait l'incarnation d'un entrepreneur humain, doué de sensibilité. Le traitement médiatique du sujet va en effet dans ce sens. Ainsi, les entrepreneurs sociaux investis dans le secteur de la finance sont définis dans *L'Express Réussir* comme « Des investisseurs à grand coeur »<sup>73</sup>, formule qui met en parallèle un univers très ancré dans le monde traditionnel de l'entreprise et l'engagement et les sentiments personnels.

L'engagement et le sens du sacrifice pour les autres sont souvent au coeur des storytellings promouvant les entrepreneurs sociaux. Toujours dans *L'Express Réussir*, on peut lire le portrait de Pierre Foldès, chirurgien urologue qui a créé un centre de soins et d'assistance juridique pour les femmes victimes de violence. Après avoir détaillé les difficultés rencontrées par l'entrepreneur, le nombre d'heures d'engagement au service de ce projet solidaire, la pression subie, il est affirmé que « la mission d'entrepreneur social de Pierre Foldès relève presque du

---

<sup>70</sup> Laurence SCHMITT. « L'inclassable patron ambitieux et passionné ». op.cit.

<sup>71</sup> Clémence RICHARD. « Jean-Marc Borello, businessman du social », *Messages du Secours Catholique*. Juin 2011.

<sup>72</sup> Stefâno LUPIERI. « Jean-Marc Borello, entrepreneur de l'urgence sociale », *Les Echos mensuel*. Octobre 2008.

<sup>73</sup> Côme BASTIN. « Investisseurs au grand coeur ». *L'Express Réussir* n°33, « Comment changer le monde », p.62. Edition 2015, septembre-octobre 2015

sacerdoce »<sup>74</sup>. Référence au monde religieux et plus particulièrement à la fonction du prêtre, le « sacerdoce » renvoie au don de soi, au dévouement à l'égard d'autrui, au sacrifice de sa propre personne pour la société. La métaphore religieuse à laquelle ce réfère ce terme alimente une image « hors-norme » de l'entrepreneur social, capable de tout pour « changer le monde » et venir en aide aux autres.

Ce storytelling autour du don de soi se retrouve particulièrement dans les portraits des entrepreneurs sociaux composant la quatrième catégorie que nous avons définie précédemment - autrement dit la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, formés dans les grandes écoles : très diplômés, ces entrepreneurs sociaux n'ont pas fait le choix de la simplicité en décidant d'oeuvrer pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux de la société. Le traitement médiatique de la figure de Nicolas Hazard, vice-président de GROUPE SOS et fondateur du Comptoir de l'Innovation spécialisé dans l'impact investing, illustre cette idée. Dans le numéro de *L'Express Réussir*, on peut lire à son sujet : « ce diplômé d'HEC et sciences Po aurait pu grimper à toute vitesse la hiérarchie d'une grande banque. Mais il en a décidé autrement, au grand dam de sa famille et de ses pairs. »<sup>75</sup> Le choix du conditionnel et de la conjonction de coordination « mais » mettent en exergue les convictions portées par Nicolas Hazard, qui plutôt que de bénéficier d'un salaire amplement supérieur et d'une position hiérarchique reconnue au sein d'un grand groupe a préféré se consacrer aux autres et sacrifier une partie de son confort de vie. La mise en avant des difficultés, notamment financières, rencontrées par ces jeunes entrepreneurs sociaux s'inscrit dans l'imaginaire du don de soi.

## 2.3. La manifestation de l'hybridité de l'entrepreneuriat social, entre business et social

### **2.3.1. L'ambivalence des expressions**

Au même titre que l'expression « Investisseurs au grand coeur » que proposait *L'Express Réussir*, nombreuses sont les formules qui valorisent la dualité de l'entrepreneuriat social, à mi chemin entre le monde de l'entreprise et le champ social. Dans le même numéro, *L'Express Réussir* pour traiter des spécificités de financement des entreprises sociales titrait l'un de ses articles « La conviction pour capital ». Autant d'expressions qui mettent en exergue les paradoxes de l'entrepreneuriat social, au croisement de l'engagement personnel en faveur de la société et de l'investissement professionnel. Elles constituent une transposition de l'hybridité identitaire de l'entrepreneuriat social sous forme d'expression conflictuelle, rapprochant des termes ancrés dans des univers distincts.

Pour présenter les entrepreneurs sociaux, les titres des articles ont tendance à mettre en avant les paradoxes de leur modèle et de leur positionnement. Ainsi, on peut trouver dans *Les*

---

<sup>74</sup> Pauline LOUIS. « La conviction pour capital » op.cit.

<sup>75</sup> Côme BASTIN. « Investisseurs au grand coeur ». op.cit

*Echos* et dans les *Messages du secours catholique* précédemment cités deux portraits de Jean-Marc Borello dont les titres sont respectivement « Jean-Marc Borello, entrepreneur de l'urgence sociale »<sup>76</sup> et « Jean-Marc Borello, businessman du social »<sup>77</sup>. Le choix du terme *business* s'accompagne de l'importation de connotations encore plus marquées que sa traduction française « entrepreneur », il est fortement ancré dans le monde capitaliste. Il marque la volonté du journaliste d'accentuer et de mettre en évidence les paradoxes de l'entrepreneuriat social.

### 2.3.2. L'attitude et l'apparence de l'entrepreneur social, témoins de l'hybridité des codes

Pour imager et illustrer l'hybridité de l'entrepreneuriat social, sont décrites les caractéristiques physiques et vestimentaires de l'entrepreneur social, qui apparaissent comme des témoins de l'appropriation de codes issus des deux mondes, l'entreprise et le social. Revenons sur quelques articles représentatifs de cette mobilisation du champ vestimentaire, décrivant Jean-Marc Borello et Rémi Roux.

Dans *Libération*, l'article « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire »<sup>78</sup> met l'accent sur la dualité de l'entrepreneur social au travers de la description de sa consommation : « Jean-Marc Borello porte peut être le costume au quotidien, une belle montre au poignet, mais il ne mène pas le train de vie des grands patrons. Il conduit une Lexus hybride de fonction et touche 10 000 euros par mois. » Le choix de la conjonction de coordination « mais » marque une rupture, une opposition avec les entrepreneurs traditionnels. De ce texte se dégage une tension entre appropriation des codes des entrepreneurs classiques incarnés par le costume et la belle montre, et distanciation vis-à-vis de ceux-ci : l'entrepreneur social qu'est Jean-Marc Borello se définit par son mode de vie simple, de la préservation d'une proximité avec le peuple dans son ensemble si l'on considère sa consommation, son attitude. Cette idée se dégage également de la photo choisie par *Libération*, figurant en annexe<sup>79</sup>, sur laquelle on voit l'homme assis à la table d'un café : le choix de ce lieu, universel, renvoie à un message de simplicité, qui contrebalance avec le sérieux que dégagent l'expression du visage fermé de Jean-Marc Borello et sa tenue vestimentaire, le costume. On retrouve l'idée selon laquelle l'entrepreneur social serait un entrepreneur pas comme les autres: proche des réalités sociales, et part intégrante de la société dans son ensemble.

Les messages du secours catholique<sup>80</sup> ont mis en exergue cette même tension au travers de la mobilisation de descriptions semblables à celle de *Libération*: « (...) déclare Jean Marc Borello, qui porte le costume mais sans la cravate, une écharpe beige autour du cou. ». On y

---

<sup>76</sup> Stefâno LUPIERI. « Jean-Marc Borello, entrepreneur de l'urgence sociale »... op.cit

<sup>77</sup> Clémence RICHARD. « Jean-Marc Borello, businessman du social »... op.cit

<sup>78</sup> Léa LEJEUNE « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire », *Libération*. Publié le 6/11/2013. <[http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire\\_945104](http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire_945104)>

<sup>79</sup> Annexe n° 8. Première page de l'article de *Libération*.

<sup>80</sup> Clémence RICHARD. « Jean-Marc Borello, businessman du social » op.cit.

retrouve cette même opposition ou distanciation introduite par le terme « mais », et l'utilisation de la tenue vestimentaire comme miroir d'un positionnement hybride.

Non seulement la tenue vestimentaire, mais également l'attitude fait l'objet de descriptions illustrant l'appropriation par l'entrepreneur social de codes issus à la fois du monde de l'entreprise et du champ social. Ainsi *Les Echos*<sup>81</sup> dans leur article « Jean-Marc Borello, Entrepreneur de l'urgence sociale » mentionnait « Pour se forger cette double culture, ce gaillard au tutoiement facile (...) » après avoir évoqué « l'accent du sud de ce robuste quinquagénaire ». L'ancrage territorial de l'entrepreneur social, ses origines provinciales sont ici valorisées. Le tutoiement constitue un système de codes très éloigné de celui des entrepreneurs dits classiques dont les éléments de langage marquent traditionnellement une distanciation avec les locuteurs.

La posture hybride de Jean-Marc Borello est également valorisée par *Le Républicain Lorrain* dans « L'inclassable patron ambitieux et passionné »<sup>82</sup>, dont le choix du titre marque déjà la mise en avant du positionnement singulier et hybride de l'entrepreneur social. On y lit la description suivante: « 58 ans, 1,93m, la carrure à la hauteur du charisme. (...) Jean Marc Borello, patron du GROUPE SOS, se présente avec simplicité: « Jean-Marc ». N'empêche, l'autorité est là ». Sont ici opposés et conciliés les termes « simplicité » et « autorité », séparés cette fois du terme « n'empêche » qui remplace le « mais » souvent utilisé par les journalistes pour mettre en exergue cette tension. Si l'autorité est une caractéristique souvent déployée pour caractériser les entrepreneurs traditionnels, la simplicité renvoie davantage à l'ancrage social de Jean-Marc Borello, que l'on pourrait qualifier comme étant proche des gens.

L'article de *Libération* « Rémi Roux, tout feu tout SCOP »<sup>83</sup> s'inscrit dans cette même dynamique. D'une part, on y retrouve une description de la tenue vestimentaire de l'entrepreneur social qui le différencie des entrepreneurs traditionnels: « Dans sa chemise en lin aux manches retroussées, ce bonhomme ne ressemble en rien aux traditionnels patrons de PME ». L'apparence physique apparaît encore une fois comme un témoin du positionnement de l'entrepreneur social. Cette assertion est doublée de l'usage d'un vocabulaire synonyme de simplicité pour qualifier Rémi Roux : « bio-enthousiaste », « abordable », « enchaîne blague sur blague »... Des expressions qui symbolisent la simplicité de l'entrepreneur social. Les verbatims de Rémi Roux marquent une grande distance avec les codes des entrepreneurs classiques, dans un registre très familier: « je ne voulais pas qu'on soit tenté de s'engueuler pour des histoires de pognon », « avec une bande de grandes gueules », « des cons plus que des concurrents »... Autant de termes très éloignés des éléments de langage que mobilisent les grands patrons traditionnels.

---

<sup>81</sup> Stefâno LUPIERI. « Jean-Marc Borello, entrepreneur de l'urgence sociale ». op.cit.

<sup>82</sup> Laurence SCHMITT. « L'inclassable patron ambitieux et passionné ». op.cit.

<sup>83</sup> Léa LEJEUNE. « Rémi Roux, tout feu tout SCOP », *Libération*. Publié le 08/09/2013. <[http://www.liberation.fr/futurs/2013/09/08/remy-roux-tout-feu-tout-scop\\_930261](http://www.liberation.fr/futurs/2013/09/08/remy-roux-tout-feu-tout-scop_930261)>



Ainsi, le traitement médiatique de la figure de l'entrepreneur social, au travers des descriptions, met en avant de façon imagée le caractère hybride du modèle que celui-ci incarne : l'entrepreneur social s'approprie des codes issus des deux mondes. Tenue vestimentaire et attitude apparaissent comme des miroirs d'un positionnement singulier, au croisement du champ de l'entreprise et du champ social.

## 2.4. Les autres vecteurs de circulation de l'entrepreneuriat social

Si le parti pris dans cette deuxième grande partie a été d'analyser particulièrement le traitement médiatique de l'entrepreneuriat social, il ne s'agit pas du seul vecteur de circulation de ce modèle. L'entrepreneuriat social se voit dédier une littérature florissante ainsi que des événements spécifiques. De plus, le développement de formations sur l'entrepreneuriat social marquent l'ancrage et le rayonnement de ce modèle auprès des jeunes. Présentons ici ces autres vecteurs de communication.

### **2.4.1. Quand la littérature s'empare du sujet**

Les éléments de langage mobilisés par les médias se retrouvent dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social. Parmi les livres dédiés à ce sujet, on trouve *80 hommes pour changer le monde*, de Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux, publié en 2005 et sous-titré « Entreprendre pour la planète ». D'une part on retrouve la personnalisation de l'entrepreneuriat social, présenté sous la forme de portraits d'entrepreneurs, d'autre part la glorification de ces entrepreneurs qui font figure de héros, qualifiés dans la présentation du livre de « exceptionnels ». La même année, était publié par le journaliste américain David Bornstein *Comment changer le monde. Les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*, livre dont le titre renvoie aux mêmes conclusions à savoir la reprise de la personnalisation du mouvement.

Soulignons que la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social émane souvent d'acteurs composant le mouvement. Ainsi, GROUPE SOS et ses représentants ont publié de nombreux ouvrages explicitant et valorisant le modèle d'entrepreneuriat social. Si l'on considère l'ensemble des livres qu'ils ont publié, on constate que leurs titres confirment le glissement de l'entrepreneuriat social, qui se rapproche du monde de l'entreprise. En effet, la parution en 2012 de l'ouvrage *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, écrit par Jean-Marc Borello, Nicolas Hazard et François Bottollier-Depois, introduit une rupture dans le positionnement de l'entreprise sociale : le sujet de la phrase, « entreprise », marque un positionnement assumé dans le monde de l'entreprise. Issue d'acteurs traditionnels de l'ESS, l'entreprise sociale a évolué pour s'intégrer pleinement dans le monde de l'entreprise et impulser un nouveau modèle dans celui-ci. L'entrepreneuriat social affirme sa légitimité et son ambition de transformation des entreprises dans leur ensemble. Cette évolution du positionnement de l'entrepreneuriat social, signifiée au travers de l'orientation des ouvrages sur le sujet, va se manifester davantage encore



dans le prochain ouvrage de Jean-Marc Borello. Comme le souligne David Giffard durant notre entretien, directeur des projets-groupe du GROUPE SOS, la prochaine étape constituera à se tourner vers la réalité économique de l'entreprise en parlant du « capitalisme d'intérêt général ». Après avoir réussi son pari, à savoir s'imposer comme un précurseur de l'entrepreneuriat social au sein du monde associatif, le GROUPE SOS entend étendre son influence au sein du monde des entreprises classiques. Jean-Marc Borello aurait manifesté son projet de publier un livre mettant en exergue cette notion de capitalisme d'intérêt général. GROUPE SOS étant considéré comme le « leader culturel de l'entrepreneuriat social » pour reprendre les termes de David Giffard, l'évolution de son positionnement vers une intégration totale du monde capitaliste peut être précurseur d'une tendance généralisée au sein du mouvement de l'entrepreneuriat social.

Si les représentants de GROUPE SOS s'imposent comme des pionniers de l'inscription de l'entrepreneuriat social dans le monde capitaliste en France, il s'agit d'un positionnement déjà affirmé par d'autres acteurs dans d'autres pays. Nous pouvons citer Muhammad Yunus, qui en 2009 publiait son ouvrage *Vers un nouveau capitalisme*.

L'évolution de la sémantique utilisée pour intituler les ouvrages dédiés à l'entrepreneuriat social témoigne d'une progressive évolution du positionnement de l'entrepreneuriat social, qui se rapproche de la vision américaine considérant celui-ci comme compatible avec le capitalisme.

#### **2.4.2. La promotion évènementielle de l'entrepreneuriat social**

La stratégie évènementielle constitue un volet de développement largement mobilisé par les acteurs de l'entrepreneuriat social. En tant que stagiaire au GROUPE SOS, j'ai été amenée à assister à un certain nombre de ces évènements, qui traduisent le gain en notoriété de l'entrepreneuriat social.

« Les entrepreneurs sociaux investissent Bercy », conférence organisée par le MOUVES au ministère de l'économie le 5 mai 2015, comporte une dimension symbolique forte en tant qu'elle matérialise, textuellement et physiquement, la légitimité des entrepreneurs sociaux à être considéré et intégré par le ministère de l'économie au même titre que les entrepreneurs traditionnels. De mon observation participante, j'ai pu relever certaines spécificités intéressantes. Une fois encore l'entrepreneuriat social est personnalisé au travers des figures des entrepreneurs sociaux qui le représentent et introduisent tour à tour leur projet. S'il s'agit de l'appropriation d'une figure traditionnellement associée au monde de l'entreprise, ce n'est pas le seul vecteur traduisant le rapprochement de l'entrepreneuriat social et de l'entrepreneuriat classique. En effet, l'introduction de la conférence par le directeur du développement de la caisse d'épargne a tout particulièrement retenu mon attention : d'un point de vue symbolique, cette introduction par un représentant d'une banque marque l'importance des dialogues existant entre les entreprises sociales et institutions traditionnellement rattachées aux entreprises classiques. Cela traduit également le gain en crédibilité et légitimité des entrepreneurs sociaux auprès de ces institutions sources de financement. Par ailleurs, cela témoigne du développement de la RSE dans les banques, qui innovent pour présenter des modes de financement adaptés aux spécificités des

entreprises sociales. Cette conférence se caractérisait par l'hétérogénéité de son public : des représentants de la fonction publique, aux entrepreneurs sociaux à la tenue vestimentaire synonyme de simplicité, elle renvoie à l'idée d'hybridité souvent décrite par les journalistes dans leurs articles.

Un autre évènement particulièrement intéressant auquel j'ai pu participer est L'Impact<sup>2</sup>, développé par le Comptoir de L'Innovation et son fondateur Nicolas Hazard, reliés au GROUPE SOS. L'Impact<sup>2</sup> est présenté par les médias comme « le davos de l'entrepreneuriat social », notamment par les Echos Business<sup>84</sup>. La métaphore avec le World Economic Forum auquel renvoie « Davos » fait de l'Impact<sup>2</sup> un évènement d'envergure, représentatif du mouvement, comparable avec le forum économique mondial. En effet, représentants des pouvoirs publics, entreprises classiques, banques, entrepreneurs sociaux, salariés des entreprises sociales, étaient réunis pour parler de l'impact investing, c'est-à-dire des fonds d'investissement spécifiques à l'entrepreneuriat social. Avec plus de 1000 participants venant de plus de 50 pays, l'entrepreneuriat social affirme sa dimension internationale. Durant cet évènement, j'ai pu relever que la métaphore du davos se confirmait également à l'aune des codes mobilisés : chacun en costume, cravate, tailleur, les tenues vestimentaires ainsi que l'atmosphère de haut standing étaient à l'image de celles développées dans les grands groupes à but lucratif. Par ailleurs, nombre d'entre eux étaient présents durant la soirée, comme les banques qui promeuvent des financements spécifiques pour ce modèle émergent.

#### **2.4.3. Le développement de formations consacrées à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles, vecteur de transmission du modèle**

Depuis quelques années, on constate l'émergence, en France, de formations dédiées à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles de commerce notamment. L'ESSEC a été la première grande école à développer une chaire de l'entrepreneuriat social, dès 2002. D'autres ont depuis suivi, comme HEC qui a créé en 2008 une chaire « Social Business/ Entreprise and Poverty » soutenue notamment par Mohammad Yunus ainsi que par des entreprises comme Danone, Schneider Electric, et Renault. Cette année, en 2015, Dauphine a ouvert un diplôme « entrepreneur social » en collaboration avec GROUPE SOS.

Ces nouveaux cursus, consacrés à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles, confirment l'acculturation de l'ESS aux méthodes de l'entreprise traditionnelle. Ils marquent le rapprochement du business et du non-profit, ainsi que le rapprochement de l'entrepreneuriat social et de la RSE, dont témoigne par exemple le soutien de Renault ou Danone aux formations. Comme le souligne Clément Gérôme<sup>85</sup>, l'entrepreneuriat social et la terminologie, les discours et

---

<sup>84</sup> Valerie TALMON. « Impact<sup>2</sup>, le « davos » de l'Entrepreneuriat social », *Les Echos Business*. Publié le 19/05/2014. <<http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/impact2-le-davos-de-l-entrepreneuriat-social-63829.php>>

<sup>85</sup> Clément GEROME... op.cit.

représentations qui l'accompagnent sont en adéquation avec les codes mobilisés dans les grandes écoles de management. Les étudiants se trouvent ainsi séduits par ce modèle alternatif, ancré dans leur culture entrepreneuriale, et porteuse de sens.

D'autre part, le développement de ces formations témoigne du renouvellement des prochaines générations d'entrepreneurs sociaux: si nous avons constaté au travers des portraits du MOUVES que les premiers entrepreneurs sociaux, « les historiques », étaient issus directement du champ social, les nouveaux entrepreneurs sociaux, formés dans les grandes écoles à l'image de Nicolas Hazard par exemple, vont progressivement constituer les premiers représentants du modèle. D'un point de vue sociologique, on assiste ainsi à un renouvellement des profils d'entrepreneurs sociaux, issus directement du business et du management. Ces nouveaux entrepreneurs sociaux seraient ainsi entrepreneurs sociaux par essence : leur auto-appellation en tant qu'entrepreneur social découle directement de leur formation et non d'une transformation sémantique marquant l'intégration du mouvement de l'entrepreneuriat social au travers de la reconnaissance par Ashoka ou le MOUVES. Soulignons par ailleurs que l'émergence de ces formations répond aux nouveaux enjeux des entreprises sociales, qui recrutent des jeunes de plus en plus diplômés, comme l'affirme Jean-Marc Borello par exemple dans ses différentes interviews.

Face à l'apparition de cette nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, ayant bénéficié de formations spécifiques à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles, peuvent être exprimés deux constats. Le premier, qui constitue presque une conclusion, est que l'entrepreneuriat social se détache progressivement de son origine sociale - telle que nous l'avons analysée au travers de l'émergence du CODES - pour s'ancrer dans le monde de l'entreprise et du business. Les nouveaux et prochains entrepreneurs sociaux seraient d'abord entrepreneurs avant d'appartenir au champ social. Ensuite, une deuxième problématique se pose : si les profils des entrepreneurs sociaux s'uniformisent au travers de la formation d'une élite de grands diplômés dirigeants des entreprises sociales, n'existe-t-il pas un risque d'atteinte à la diversité ? Autrement dit, l'écart entre les élites formées dans les grandes écoles de commerce et les publics bénéficiaires des projets d'entrepreneuriat social risque de se creuser. Cette dynamique pourrait distancier l'entrepreneuriat social de la conception défendue par Mohammad Yunus et de l'héritage européen de l'ESS, dont l'objectif est d'instaurer un rapport de réciprocité avec les bénéficiaires et de favoriser leur intégration dans le projet selon le principe de double qualité que nous avons défini en première partie.

### III. De l'image à l'action : la communication structurante

Après avoir analysé comment l'entrepreneuriat social en tant que modèle est véhiculé et circule au travers des médias, événements et écoles, il convient de conclure cette deuxième partie en revenant sur l'impact de cette circulation sur la signification même de l'entrepreneuriat social.

#### 3.1. La communication vecteur de signification et d'orientation de l'entrepreneuriat social

Les paragraphes qui suivent apparaissent comme une conclusion et ouverture de l'analyse qui précède du traitement médiatique de l'entrepreneuriat social et des ressorts communicationnels rattachés à ce modèle. Dans quelle mesure cette communication, cette circulation des discours, représentations, codes de l'entrepreneuriat social ont participé à la structuration de celui-ci ? En construisant l'image de l'entrepreneuriat social, la communication n'agit pas seulement comme miroir mais comme dispositif structurant.

##### **3.1.1. Le rôle de la communication dans l'émergence et l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social**

Si l'on reprend la chronologie de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social, on peut souligner l'importance du rôle de la communication dans celle-ci. Tout d'abord, nous avons vu que l'émergence de l'entrepreneuriat social relevait d'un acte de communication : la naissance de ce concept correspond à un processus de dénomination, à l'apparition d'une formule nouvelle pour désigner un modèle qui est dès lors perçu comme nouveau alors qu'issu d'acteurs historiques lui pré-existant, notamment appartenant à l'ESS. La communication a favorisé deux dynamiques. D'une part, d'un point de vue institutionnel, la communication du MOUVES et d'Ashoka a favorisé l'harmonisation des discours des acteurs diverses qui composent le mouvement, en proposant de les présenter sous le même angle, notamment au travers de storytellings construits sur un même modèle. D'autre part, si l'on considère la médiatisation croissante du mouvement, souvent à l'effigie de celui-ci, on peut affirmer que la communication a favorisé la construction d'une image positive de l'entrepreneuriat social. Cette image positive s'est accompagnée du développement de l'attractivité de l'entrepreneuriat social, notamment auprès des jeunes diplômés des grandes écoles, en adéquation avec la terminologie mobilisée par l'entrepreneuriat social, et séduits par les valeurs promues. Ces nouveaux entrepreneurs sont entrepreneurs sociaux par essence et non pas par acte de communication : c'est leur formation dédiée à l'entrepreneuriat social, dans les grandes écoles, ainsi que leurs expériences dans ce domaine déjà structuré qui font d'eux des entrepreneurs sociaux, et non pas l'appropriation d'une dénomination « entrepreneur social » par reconnaissance du MOUVES ou d'Ashoka. Leur légitimité à s'auto-proclamer entrepreneur social découle directement de leur formation de spécialiste du secteur. Ainsi, la communication

institutionnelle du MOUVES et d'Ashoka, ainsi que les relais de communication que sont notamment les médias, auraient favorisé la structuration du mouvement.

### **3.1.2. La communication facteur et témoin du changement de paradigme de l'entrepreneuriat social**

La communication gravitant autour de l'entrepreneuriat social a donné une orientation au modèle, par delà les discours institutionnels et définitions qui le caractérisent. Elle l'a mené vers une distanciation vis-à-vis de l'héritage de l'ESS, et vers un rapprochement avec le « social entrepreneurship » américain. En effet, la communication s'est faite davantage en faveur de l'entrepreneur social, ce qui correspond à l'importation de la figure représentative des entreprises traditionnelles, et rompt avec la dimension collective défendue par l'ESS. On peut conclure que la communication a favorisé un changement de paradigme de l'entrepreneuriat social : d'abord issu des acteurs traditionnels du champ social, l'entrepreneuriat social de par sa communication a témoigné de son ancrage progressif dans le monde de l'entreprise. Ce ne sont pas les discours fondateurs du mouvement qui lui donnent cette signification et orientation, mais bien les ressorts communicationnels qui le promeuvent qui témoignent d'une prise de légitimité à questionner le monde de l'entreprise dans son ensemble et le capitalisme.

## **3.2. Quand la communication passe à l'action**

Nous avons pu conclure que les ressorts communicationnels associés à l'entrepreneuriat social - en tant que contenus - ont participé à donner une signification à celui-ci, une orientation. Il convient de s'intéresser aux contenants qui caractérisent la communication autour de l'entrepreneuriat social : l'émergence de nouveaux outils de communication, spécifiques à ce mouvement, ne participe t-elle pas également à faire évoluer la signification de l'entrepreneuriat social ?

### **3.2.1. Une nouvelle communication : les réseaux vraiment sociaux**

Si nous nous sommes jusqu'alors attachés à analyser les discours, représentations et imaginaires développés au travers des moyens de communication traditionnels (site internet, articles de presse...), soulignons que le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social est, depuis quelques années, largement favorisé par l'émergence d'une nouvelle communication qui lui est spécifique : des réseaux vraiment sociaux. Cette formule, « réseaux vraiment sociaux », empruntée à Up-Campus, produit une resémantisation du mot « social » en introduisant une déformation du fragment figé « réseau social ». Autrement dit, cette formule correspond à un « défigement » si l'on reprend la théorie d'Alice Krieg-Planque<sup>86</sup>. Elle renvoie à des réseaux qui présentent une double casquette sociale. D'une part ils correspondent à des réseaux sociaux au

---

<sup>86</sup> Alice KRIEG-PLANQUE. Analyser les discours institutionnels ... op. cit.

sens commun, qui permettent aux individus d'interagir. D'autre part ils ont pour objectif le développement de projets à finalité sociale. Parmi ces réseaux peuvent être cités Make Sense, acteur majeur de l'entrepreneuriat social qui ne cesse de se développer à échelle internationale, et le up-campus de GROUPE SOS, dont nous avons repris l'expression « le réseau (vraiment) social » qu'il utilise comme formule clé pour se définir. Ces deux réseaux sociaux ont une finalité commune : connecter « les acteurs du changement » si l'on reprend l'expression de Up-Campus, synonymes des « sensemakers » de Make Sense pour répondre aux défis sociaux, environnementaux et économiques de notre société. Ils visent le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social, l'implication d'un plus grand nombre d'individus autour de projets porteurs de sens, et permettent effectivement la démultiplication du nombre d'acteurs du changement. Sur Make Sense, les entrepreneurs sociaux sont ainsi invités à expliquer le défi qu'ils rencontrent, auquel des individus volontaires, intéressés par le projet, vont répondre bénévolement autour de brainstormings baptisés « holds-up » par Make Sense. Il s'agit ainsi d'une exploitation de l'outil numérique pour favoriser le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social et faciliter le développement de starts-up dans le secteur à travers la mutualisation des compétences. Up-Campus s'appuie sur un dispositif comparable. S'il ne parle pas directement des entrepreneurs sociaux, il a également pour objectif de mettre en relation des individus complémentaires autour de projets de solidarité.

### **3.2.2. Une nouvelle communication génératrice d'une nouvelle façon d'entreprendre ?**

Quelle est l'influence du développement de ces nouvelles initiatives numériques sur la signification de l'entrepreneuriat social ?

Tout d'abord, l'expansion de ces nouveaux réseaux sociaux solidaires influence directement le mode d'entreprendre de l'entrepreneur social : elle permet de rompre avec le cloisonnement dont les entrepreneurs souffraient lors du développement de leur projet. En ce sens, les initiatives comme Make Sense ou Up Campus sont directement liés à la finalité même de la création du mouvement de l'entrepreneuriat social, à savoir créer des synergies entre des acteurs animés par la même volonté d'entreprendre au service de la société. Elles vont même plus loin, puisqu'elles proposent un renouvellement des pratiques des entrepreneurs sociaux : la résolution de leurs problématiques serait facilitée par l'outil numérique, qui devient partie intégrante du mode d'entreprendre qu'incarne l'entrepreneuriat social. Ainsi, l'entrepreneuriat social pourrait se voir associé au numérique sous deux dynamiques. La première constitue l'appropriation de l'outil numérique par les entrepreneurs sociaux comme moyen de développement et de concertation central, leur permettant d'échanger rapidement et de façon pertinente avec des acteurs présentant des compétences complémentaires et leur permettant de répondre à leurs enjeux. Elle renvoie ainsi aux pratiques associées au monde d'entreprendre qu'incarne l'entrepreneuriat social, qui deviennent « sociales » au sens de numériques et collaboratives. La deuxième dynamique correspond à la création de projets d'entrepreneuriat social qui placent l'outil numérique en leur cœur. En effet, l'usage de l'outil numérique pour une finalité sociale ou environnementale constitue une association de plus en plus remarquée dans le

secteur de l'entrepreneuriat social : le digital pourrait constituer un outil solidaire. Make Sense, en tant que tel, constitue une entreprise sociale : une plateforme numérique qui a pour objectif la résolution de problèmes sociaux ou environnementaux. De nombreux débats sur les liens entre le digital et l'entrepreneuriat social se développent.

On peut également souligner que le développement de ces réseaux sociaux, qui modifient le mode d'entreprendre des entrepreneurs sociaux, pourrait donner une nouvelle signification à l'entrepreneuriat social : celui-ci, animé par ces nouveaux réseaux sociaux, pourrait évoluer vers une définition plus collaborative en impliquant un nombre croissant d'individus et de citoyens.

Ainsi, l'impact de cette nouvelle communication sur la signification de l'entrepreneuriat social elle-même est multiple : par le développement de ces nouveaux réseaux sociaux solidaires, l'entrepreneuriat social pourrait prendre une définition non seulement plus numérique, mais également plus collaborative. Aussi, cette dynamique permet de distancier l'entrepreneuriat social des acteurs traditionnels de l'ESS et des entreprises traditionnelles, en proposant un mode d'entreprendre singulier capable de mobiliser les communautés.

### **Conclusion - Deuxième partie**

L'hypothèse selon laquelle l'entrepreneuriat social s'accompagnerait de la production de codes, représentations, discours spécifiques et communs, qui, véhiculés, relayés, participeraient à la fixation de sa signification mérite d'être questionnée. La première partie de l'hypothèse, en effet, se doit d'être nuancée : nous avons pu constater que les communications institutionnelles des entreprises sociales présentaient de grandes disparités, toutes ne valorisent pas leur appartenance au mouvement de l'entrepreneuriat social. C'est la communication du MOUVES et d'Ashoka, et la reprise par les médias et autres relais d'information des storytellings et représentations de l'entrepreneuriat social qu'ils créent qui donne une cohérence et une harmonie d'ensemble à la diversité des acteurs du mouvement. Ainsi, il est difficile d'affirmer que les entreprises sociales promeuvent un discours, des codes et des représentations communs. Pourtant, la médiatisation autour du mouvement favorise la production d'un imaginaire spécifique de l'entrepreneuriat social, notamment centré sur le personnage héroïque de l'entrepreneur social.

La deuxième partie de l'hypothèse a été validée : la circulation de cet imaginaire de l'entrepreneuriat social, à travers les médias notamment, a participé à donner une signification au concept : originellement ancré dans l'ESS, l'entrepreneuriat social s'oriente progressivement vers le monde de l'entreprise en s'appropriant des codes qui en sont issus. Au delà des critères fondateurs du mouvement, la communication participe à structurer l'entrepreneuriat social.



## **PARTIE 3. LES LIMITES DE L’AFFIRMATION DE L’ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

L’identité de l’entrepreneuriat social, et la communication à son image, sont toutes les deux empreintes d’hybridité. Si cette hybridité constitue l’essence du mouvement, elle pose la question de l’affirmation de l’entrepreneuriat social, et de son positionnement vis-à-vis l’ESS et de la RSE.

Si l’entrepreneuriat social s’est construit à partir du rapprochement d’acteurs historiques de l’ESS, nous avons pu analyser que la communication gravitant autour du concept d’entrepreneuriat social a participé à donner une signification à celui-ci, davantage orientée vers le monde de l’entreprise. Cette signification que la communication a participé à construire marque l’évolution de l’entrepreneuriat social, se positionnant comme partie intégrante du monde de l’entreprise. Elle invite à s’interroger sur les frontières de l’entrepreneuriat social vis-à-vis de celui-ci, à l’heure où les entreprises à but lucratif valorisent leur RSE pour légitimer leur action : l’entrepreneuriat social s’affirme t-il suffisamment pour ne pas être confondu ni avec la RSE, ni avec l’ESS ? Pour répondre à cette problématique, cette troisième partie s’impose comme un bilan des enjeux et limites rencontrés par l’entrepreneuriat social en tant que mouvement, et dresse des propositions, axées sur la nécessité de produire une communication singulière, distinctive, à l’image d’une l’identité forte.

### **I. Les trois enjeux de l’entrepreneuriat social : la distinction, l’harmonisation et la structuration**

Cette sous-partie s’attache à mettre en évidence les grands enjeux de l’entrepreneuriat social du point de vue de la communication. Tout d’abord, la construction d’une stratégie de distinction vis-à-vis de la RSE est centrale pour favoriser l’identification et la reconnaissance des acteurs de l’entrepreneuriat social. Ensuite, l’harmonisation de la communication de ces acteurs, la production d’un système de codes, de discours et de représentations communs aux membres du mouvement, s’impose comme axe majeur de développement de l’entrepreneuriat social. Enfin, les efforts de structuration et de délimitation du mouvement méritent d’être poursuivis, dans un objectif de clarification et de gain en notoriété. Ces trois points sont ici développés, mettant ainsi en évidence les limites de l’affirmation de l’entrepreneuriat social en tant que mouvement. S’imposent des conclusions qui légitiment les recommandations qui suivront.

## 1.1. La distinction : éviter le risque d'assimilation au « social washing »

Alors que la RSE des grandes entreprises à but lucratif se développe et fait l'objet d'une communication accrue, la frontière entre celle-ci et la communication de l'entrepreneuriat social est questionnée. La notion de « social washing » nous a été inspirée d'un article<sup>87</sup> très éloquent sur le sujet, publié par l'adjointe au maire de Bordeaux et par le co-fondateur de Darwin dans *Libération*. Revenons sur les facteurs qui favorisent cette confusion de la RSE et de l'entrepreneuriat social.

### **1.1.1. La RSE des grands groupes : la multiplication de labels et discours édulcorés qui brouillent les frontières**

La RSE des grands groupes suscite des prises de position ambivalentes : considérée par certains comme un progrès, elle est décriée par d'autres qui dénoncent le social et green washing. Rémi Roux fait partie de ces derniers. Notre échange m'a poussée à m'intéresser à la communication RSE des grands groupes à but lucratif, au travers de différents exemples évoqués durant l'entretien.

Les discours des grands groupes sur leur impact social et environnemental s'appuient sur des procédés visant à ce que leurs projets à finalité lucrative soient perçus comme des engagements en faveur de la collectivité. Nous pouvons prendre l'exemple de Mondelez International, la multinationale américaine spécialisée dans l'agroalimentaire et plus particulièrement dans les secteurs du biscuit et du chocolat. Rémi Roux me citait un article dans lequel il était mentionné que Mondelez International investissait 40 000 dollars dans la sécurisation de ses filières de cacao. En parcourant leur site internet<sup>88</sup>, j'ai pu effectivement retrouver une rubrique sur le développement durable, qui valorise l'investissement réalisé par la firme, lequel permettrait l'autonomisation de 200 000 producteurs et l'augmentation de leur niveau vie. Mais à l'heure où les ressources telles que le cacao se raréfient, cet investissement en faveur d'une sécurisation des filières et d'une fidélisation de la main d'oeuvre n'apparaît-il pas comme nécessaire pour la viabilité de Mondelez International ?

Les mêmes questionnements peuvent se poser concernant les discours de Carrefour et notamment de sa fondation au sujet de la formation aux métiers de bouche. On peut ainsi lire sur leur site<sup>89</sup> que Carrefour, à travers sa fondation, cherche à former des personnes éloignées de l'emploi aux métiers de bouche au sein de ses structures locales. Or, nombreux sont les articles, à

---

<sup>87</sup> Jean-Marc GANCILLE, Alexandra SIARRI, « Après le green washing, le social washing ? » *Libération*. Publié le 04/09/2015 <[http://www.liberation.fr/evenements-libe/2015/09/04/apres-le-greenwashing-le-socialwashing\\_1375044](http://www.liberation.fr/evenements-libe/2015/09/04/apres-le-greenwashing-le-socialwashing_1375044)>

<sup>88</sup> Site de Mondelez International. <<http://www.mondelezinternational.com/well-being/sustainable-resources-and-agriculture>>

<sup>89</sup> Site de la fondation Carrefour. <<http://www.fondation-carrefour.org/fr/content/m%C3%A9tiers-de-bouche>>

l'instar de L'Express qui titrait « Les bouchers manquent de sang neuf » en mars 2012<sup>90</sup>, qui pointent le fait que la filière de la boucherie manque cruellement d'apprentis et de nouvelles recrues, laissant ainsi de nombreux postes non pourvus. Dès lors, la formation de jeunes personnes à ce métier par Carrefour apparaît comme naturelle voire nécessaire dans un contexte où celui-ci peine à trouver les bouchers dont il a besoin.

Depuis plusieurs années, on assiste à la floraison de labels visant la reconnaissance des grands groupes engagés dans des démarches de développement durable et de responsabilisation. Peuvent être cités le label Rainforest, qui mobilise des arguments, éléments de langage et représentations comparables à ceux du commerce équitable sans s'inscrire pour autant dans ce mouvement, ainsi que le nouveau système de certification de Max Havelaar, association représentative du mouvement « Fairtrade ». En 2014, Max Havelaar a en effet proposé un nouveau label, le « Programme d'Approvisionnement Fairtrade », qui, « complémentaire à l'existant, permet aux entreprises de s'engager à s'approvisionner en cacao, en sucre ou en coton Fairtrade pour une gamme de produits spécifique, voire pour l'ensemble de leur production. » selon son site internet<sup>91</sup>. Aussi, ce modèle complémentaire peut être légitimement analysé comme étant une version édulcorée du label initial, qui certifie les produits finis composés du maximum d'ingrédients disponibles reconnus FairTrade, à hauteur d'au moins 20% de son poids total. Max Havelaar, en proposant ce nouveau label, s'éloigne du principe fondateur du commerce équitable selon lequel le maximum d'ingrédients certifiés existants doit être intégré au produit. Le fait de labelliser, sous un même nom - celui de Max Havelaar - d'une part les entreprises qui se fournissent d'un ingrédient FairTrade et d'autre part les entreprises dont les produits sont composés du maximum de produits fairtrade existants, risque de créer une confusion chez le consommateur. C'est ce que dénonce Rémi Roux, dont la SCOP Ethiquable s'est opposée au lancement de ce label, en soutenant que celui-ci revient à « baisser les exigences d'un commerce plus juste » et correspond à « un assouplissement important du cahier des charges Fairtrade-Max Havelaar pour augmenter les débouchés » et « séduire les multinationales »<sup>92</sup>.

La multiplication de ces labels visant la reconnaissance de la RSE des entreprises risque ainsi de brouiller les frontières entre la RSE et l'entrepreneuriat social. Ethiquable l'indique sur son site au sujet du label « FSP » de Max Havelaar: « L'entreprise engagée que nous sommes, se trouve ainsi mis au même niveau que des marques qui ne respectent ni les mêmes conditions de prix, ni les mêmes engagements auprès des producteurs. »

---

<sup>90</sup> « Les bouchers manquent de sang neuf », *L'Express*. Publié le 09/03/2012. <[http://www.lexpress.fr/emploi/emploi-les-bouchers-manquent-de-sang-neuf\\_1091664.html](http://www.lexpress.fr/emploi/emploi-les-bouchers-manquent-de-sang-neuf_1091664.html)>

<sup>91</sup> Site de Max Havelaar France <<http://www.maxhavelaarfrance.org/actualites/actualites/a-la-une/285-programme-approvisionnement-fairtrade.html>>

<sup>92</sup> Site d'Ethiquable, article « Pourquoi vous ne verrez pas le label « FSP » de Max Havelaar sur les produits Ethiquable » <<http://www.ethiquable.coop/page-dactualites-mag/pourquoi-vous-ne-verrez-pas-nouveau-label-fsp-max-havelaar-sur-produits>>

### 1.1.2. La dénomination « entreprise sociale » ouverte aux sociétés commerciales : le risque de relookings sémantiques illégitimes

Comme le souligne Gurvan Branellec<sup>93</sup>, un nombre croissant d'entreprises cherche à se revendiquer de l'économie sociale et solidaire et à se justifier de cette appartenance, laquelle permet notamment d'obtenir des financements publics mais aussi de bénéficier d'une image positive. Or, comme nous avons pu le voir en première partie, l'appartenance à l'entrepreneuriat social constitue une porte d'entrée à la reconnaissance comme entreprise de l'économie sociale et solidaire. L'élargissement de la définition de l'ESS selon la loi publiée en 2014 a en effet été favorisé par le développement de la notoriété de l'entrepreneuriat social, qui contrairement à l'ESS ne se définit pas par ses statuts mais par le partage d'une philosophie commune fondée sur les critères que nous avons déjà évoqués : finalité sociale ou environnementale, lucrativité limitée, et volonté d'intégrer les parties prenantes. Dans quelle mesure cette ouverture de l'entrepreneuriat social, donc de l'ESS, aux sociétés commerciales participe à réduire les frontières entre entreprises classiques et entreprises sociales ?

Les statuts fondateurs de l'ESS constituent une garantie : les statuts d'association, de coopérative, de fondation, de mutuelle, excluent la possibilité de construire un modèle à but lucratif ou de servir l'enrichissement personnel du dirigeant, par exemple. C'est ce que souligne Rémi Roux lors de notre échange: le statut de SCOP d'Ethiquable garantit d'une part que les bénéfices soient reversés au profit de l'organisation, d'autre part que la société ne puisse pas être revendue car elle appartient à ses salariés. La marge de manoeuvre d'une société commerciale de type S.A.R.L, S.A, S.A.S est plus grande : le respect des critères de lucrativité limitée et de poursuite d'une finalité sociale ou environnementale n'est garanti que par l'engagement de son ou ses dirigeants. Aussi, on peut imaginer qu'une société de type S.A.R.L peut être reconnue comme « entreprise sociale » par Ashoka ou le MOUVES pour son respect des critères fondateurs de l'entrepreneuriat social, et basculer dans le secteur lucratif suite à un changement de dirigeant ou à une revente à un grand groupe à but lucratif. La reconnaissance comme « entreprise sociale » deviendrait dès lors factice et synonyme d'usurpation.

Cette ouverture des statuts pose une deuxième problématique. Si une société commerciale peut être reconnue « entreprise sociale », dès lors une question se pose : le social n'est-il pas un marché comme les autres ? En effet, on peut s'interroger sur l'opportunité de l'entrepreneur social, d'autant plus que les nouvelles générations d'entrepreneurs sociaux formés avant tout au business : l'entrepreneur social ne serait-il pas un entrepreneur comme les autres, qui s'insérerait dans le marché concurrentiel et porteur que constitue le social ? Sophie Boutillier<sup>94</sup>, en reprenant

---

<sup>93</sup> Gurvan BRANELLEC. « Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire », *Gestion 2000*, volume 30, p.103-119. 2013.

<sup>94</sup> Sophie BOUTILLIER. « Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social? », *Marché et organisations*, n°11, p.107-125. 2000.

la théorie de Schumpeter, revient sur la définition de l'entrepreneur : agent économique attentif aux d'opportunités, l'entrepreneur s'est toujours défini par l'innovation, la recherche de challenges... Elle présente deux angles d'approche du concept d'entrepreneur social. Le premier consiste à dire que l'entrepreneur social serait un entrepreneur comme les autres, un agent économique réalisant de nouvelles combinaisons de facteurs de production, qui considérerait le social comme un marché regorgeant d'opportunités. Le deuxième angle d'approche consisterait à affirmer que l'entrepreneur social correspond à une nouvelle typologie d'entrepreneur, émergeant dans une conjoncture économique difficile marquée par le chômage, la précarité sociale, le vieillissement de la population, le désengagement de l'Etat... et qui placerait ainsi la rentabilité comme finalité secondaire face à l'objectif de répondre aux défis sociétaux. Dans les deux cas, on peut affirmer que l'entrepreneuriat social se nourrit des opportunités d'investissement créées par le retrait de l'Etat dans des secteurs d'intérêt général.

Enfin, nous avons vu en première partie que le fait de devenir « entreprise sociale » relevait d'un acte de communication : l'auto-proclamation comme « entreprise sociale » constitue un acte de communication qui peut marquer un changement identitaire et valoir ainsi comme processus de labellisation. Aussi, l'ouverture de l'entrepreneuriat social aux sociétés commerciales laisse place à la possibilité de relookings sémantiques illégitimes : les frontières entre entrepreneur traditionnel et entrepreneur social étant minces, on peut dès lors imaginer des cas d'usurpation des termes « entreprise sociale » ou « entrepreneur social » par des organisations et individus ne répondant pas à tous les critères du mouvement. Comme le souligne Sophie Boutillier, en mentionnant notamment Kodak et Henry Ford, beaucoup d'entrepreneurs étaient convaincus d'oeuvrer pour le bien de l'humanité en rendant accessible le progrès technique. D'autres, paternalistes, à l'instar de Michelin, accordaient beaucoup d'importance aux intérêts de leurs salariés. On peut imaginer que ces types d'entrepreneurs, se définissant pourtant par la recherche de rentabilité et de lucrativité, pourraient se revendiquer « entrepreneurs sociaux » et s'approprier l'imaginaire positif se dégageant de ce mouvement bénéficiant d'une médiatisation croissante.

L'entrepreneuriat social, en se définissant par son ouverture aux sociétés commerciales, alimente cette idée selon laquelle les frontières entre l'entrepreneur classique et l'entrepreneur social seraient maigres. Il ouvre aussi la porte à des relookings sémantiques illégitimes : si l'entrepreneur social s'inscrit dans le champ social par opportunisme, dès lors peut-on considérer que son entreprise sociale a pour première finalité de répondre à une problématique d'intérêt général ? Si ces questions sont ouvertes à de multiples interprétations, elles soulignent dans tous les cas la nécessité pour l'entrepreneur social d'affirmer sa légitimité et de se distinguer des entrepreneurs traditionnels.

### **1.1.3. La médiatisation facteur d'assimilation de la RSE et de l'entrepreneuriat social**

Les traitements médiatiques de l'entrepreneuriat social et de la RSE se confondent sous la mise en avant d'une tendance globale et commune, celle de considérer l'impact social et

environnemental. Le numéro spécial de *L'Express Réussir*<sup>95</sup> en témoigne. Sous le titre « Ils changent le monde : patrons et salariés engagés pour une économie responsable », sont désignés à la fois les dirigeants des grands groupes qui développent leur RSE, les fondateurs des entreprises sociales, les intrapreneurs sociaux... L'effacement de la frontière entre entrepreneuriat social et RSE se retrouve dans l'organisation même du numéro, qui s'introduit par une interview du dirigeant de Total, dont la nouvelle campagne de communication présente la signature suivante : « Engagé pour une énergie meilleure ». La mobilisation du thème de l'engagement, et le choix du mélioratif « meilleure » s'inscrivent également dans l'imaginaire de l'entrepreneuriat social. Le choix du modèle du portrait pour décrire à la fois les patrons des grands groupes à but lucratif qui développent leur RSE et les entrepreneurs sociaux, dont nous avons analysé en deuxième partie les articles dédiés, symbolise les maigres frontières existantes entre le traitement médiatique de la RSE et de l'entrepreneuriat social : la figure de l'entrepreneur est communément mobilisée pour illustrer la tendance des entreprises à considérer le champ social et l'environnement. Si ce traitement médiatique valorise une tendance globale et de grande ampleur, et peut pousser les entreprises traditionnelles à se responsabiliser en faisant de cette tendance une norme, elle a tendance à assimiler entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social.

Dans des articles ou magazines exclusivement dédiés à l'entrepreneuriat social et non à la tendance globale à toutes les entreprises que nous venons de décrire, on retrouve également cet effacement des frontières entre RSE et entrepreneuriat social. L'intégration de trois pages sur le soutien de BNP Paribas aux entrepreneurs sociaux dans le numéro spécial de *La Tribune*, « 100% entrepreneurs sociaux, ils veulent changer le monde », est un exemple éloquent. On y trouve notamment un article intitulé « Repousser les frontières entre le social et le business »<sup>96</sup> constituant une interview groupée du directeur d'Ashoka Europe et du directeur général délégué de BNP Paribas. Non seulement le titre mais également l'association des deux personnalités s'inscrivent dans l'idée de d'effacement des frontières entre les deux mondes. BNP Paribas y est alors décrit comme « une banque responsable désireuse d'accompagner l'essor de l'économie sociale et solidaire ». Le discours des deux interviewés s'appuie sur la défense commune du décloisonnement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social. Ainsi, le représentant d'Ashoka affirme que « il faut cesser de faire des distinctions avec l'économie classique. Les acteurs de l'ESS doivent s'appuyer sur des structures économiques puissantes qui prévaudront sur l'idéologie. », tandis que le représentant de BNP Paribas soutient que « les entrepreneurs sociaux veulent être considérés comme des entrepreneurs à part entière et être traités avec la même exigence ». Le choix de mettre en parallèle ces deux points de vue et discours témoigne d'une volonté d'inscrire l'entrepreneuriat social et la RSE dans une synergie commune et globale, et participe ainsi à effacer les frontières entre les deux domaines.

---

<sup>95</sup> *L'Express Réussir* n°33. « Comment changer le monde ». op.cit

<sup>96</sup> Perrine CREQUY et Isabelle LEFORT. « Repousser les frontières entre social et business », *La tribune*, N°63 spécial entrepreneuriat social p.16. 18-24 octobre 2013.



#### **1.1.4. L'effacement des frontières entre entrepreneuriat social et RSE : synonyme de réussite ou d'échec du mouvement ?**

La communication RSE fait l'objet de deux approches : critiquée ou valorisée, son développement suscite des réactions ambivalentes auprès des acteurs de l'entrepreneuriat social.

La première approche consiste à considérer le développement de la communication RSE comme une menace pour l'entrepreneuriat social, qui brouille les pistes entre le simple respect des normes sociales et environnementales par certaines entreprises à but lucratif et la réelle poursuite d'une finalité sociale ou environnementale par les entreprises sociales. En effet, comme nous avons pu le constater, la communication RSE s'appuie sur les mêmes codes et la même rhétorique que l'entrepreneuriat social, pour valoriser des actions en faveur de la société qui s'avèrent souvent répondre au respect de la législation ou à un intérêt financier. Rémi Roux s'inscrit dans ce courant de pensée : il considère la multiplication des labels et discours des grands groupes sur leur considération du social et de l'environnement comme du social et green washing qui consiste à valoriser des engagements en faveur de la société qui n'en sont pas toujours.

La deuxième approche, qui correspond davantage à celle de Marie-Hélène Delaux fondatrice de Sabooj, consiste à concevoir la RSE comme un progrès : qu'elle soit motivée ou non par un intérêt financier ou par l'évolution de la législation, le développement de la RSE marque la considération croissante par les entreprises de leur impact social et environnemental. Aussi, la corrélation entre le développement de l'entrepreneuriat social et de la RSE témoigne du déclenchement d'un processus de transformation de l'entreprise par l'intérieur : l'entrepreneuriat social atteint son but qui est de transformer l'entreprise en l'amenant à considérer l'impact social et environnemental comme une finalité. Ainsi, Marie-Hélène Delaux ne conçoit pas le développement de la RSE comme un risque pour l'entrepreneuriat social : « Si on arrive plus à distinguer une entreprise adaptée d'une entreprise qui fait de la RSE tant mieux, si elle a recruté suffisamment de personnes en situation de handicap. »<sup>97</sup> Ce point de vue, défendu par la dirigeante de Sabooj, est celui qui s'affirme le plus dans la communication de l'entrepreneuriat social, qu'il s'agisse de la communication institutionnelle du MOUVES ou d'Ashoka, ou du traitement médiatique du sujet : l'entrepreneuriat social a pour objectif d'effacer les barrières définies comme étant stériles, opposant entreprises traditionnelles et entreprises sociales qui s'unissent autour d'une volonté commune d'agir en faveur de la société.

Ces deux approches sont conciliables : si le développement de la RSE témoigne d'une tendance à la transformation progressive et positive des entreprises à but lucratif en faveur d'une considération de leur impact social et environnemental, il participe en même temps à brouiller les frontières avec l'entrepreneuriat social en s'appuyant sur les mêmes ressorts communicationnels. Ainsi, si l'entrepreneuriat social peut se réjouir de son rayonnement par delà les frontières de son

---

<sup>97</sup> Annexe n°2. Entretien avec Marie-Hélène Delaux, fondatrice et directrice de Sabooj.



modèle, notamment auprès des entreprises à but lucratif, il doit encore réaffirmer sa délimitation et sa lisibilité pour faciliter l'identification des entreprises sociales qui le composent.

## 1.2. La structuration : affirmer et clarifier la délimitation de l'entrepreneuriat social

Le troisième enjeu de l'entrepreneuriat social correspond à l'affirmation de sa structuration : en effet, si la communication a participé à construire la signification à l'entrepreneuriat social, on peut se demander si elle n'a pas devancé une structuration trop peu affirmée encore.

### **1.2.1. Entre « économie sociale et solidaire » et « entrepreneuriat social », le confusionnisme**

La confusion entre économie sociale et solidaire et entrepreneuriat social se traduit par une assimilation des deux secteurs dans de nombreux articles et discours, qui font de ces deux formules distinctes des synonymes.

Cette confusion se retrouve dans les discours mêmes des acteurs de l'entrepreneuriat social. On peut prendre l'exemple des textes de présentation du nouveau diplôme proposé par l'université Paris-Dauphine et GROUPE SOS en partenariat. Dans les e-mailings destinés à informer sur les spécificités de cette formation et les modalités d'inscription, notamment l'e-mailing du 14 novembre 2015 dont l'objet était « Dernière réunion d'info diplôme Dauphine/Groupe SOS Business Management parcours Entrepreneur Social », on peut lire l'argumentaire suivant :

*« L'entrepreneuriat social rassemble les organisations qui ont une finalité sociale, sociétale ou environnementale. Avec 200 000 entreprises et structures, plus de 2 millions de salariés et 600 000 emplois qui devraient être renouvelés d'ici à 2020, l'économie sociale et solidaire est un secteur en plein essor. Il représente 10% du PIB et des emplois en France. »*

Le changement de sujet entre les deux premières phrases, de « l'entrepreneuriat social » à « l'économie sociale et solidaire » n'est pas fortement marqué. Les deux sujets se trouvent assimilés, de telle sorte à ce que l'on déduise que l'entrepreneuriat social est un secteur comprenant 200 000 organisations, 2 millions de salariés, et représentant 10% du PIB.

Nombreux sont les articles de presse qui s'articulent autour de cette même assimilation. Peut être cité Le Parisien, dans l'article « Bénéfices et solidarité, pari gagné ! »<sup>98</sup>, introduit par le texte suivant : « *Le Parisien Economie-Aujourd'hui en France Economie* » est partenaire du Boston Consulting Group (BCG) pour le Prix de l'entrepreneur social. Longtemps dans l'ombre, ce secteur, qui pèse déjà 10 % du PIB français, bénéficie de la volonté des nouvelles générations de

---

<sup>98</sup> Bénédicte ALANIOU. « Bénéfices et solidarité, pari gagné ! », *Le Parisien*. Publié le 26/01/2015. <<http://www.leparisien.fr/economie/benefices-et-solidarite-pari-gagne-26-01-2015-4480693.php>>

*donner un sens à leur action professionnelle.* » Les données statistiques sur le poids de l'économie sociale et solidaire sont ici exploitées pour qualifier l'entrepreneuriat social.

L'entrepreneuriat social souffrant de l'absence de données statistiques sur le poids économique qu'il représente, communicants et journalistes ont tendance à mobiliser les chiffres sur l'ESS et à les assimiler à l'entrepreneuriat social pour agrémenter leurs discours d'éléments quantitatifs. Michel Abhervé, spécialiste de l'économie sociale et solidaire, a dénoncé à plusieurs reprises cette « stratégie du coucou »<sup>99</sup> qui consiste à exploiter de façon erronée les chiffres sur l'ESS pour présenter l'entrepreneuriat social, en confondant ainsi deux secteurs pourtant distincts. Il souligne par ailleurs dans un autre de ses articles<sup>100</sup>, en se référant à l'*Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, que l'ESS ne représente pas 10% du PIB français mais 6% du PIB selon l'INSEE. Les 10% se réfèrent à l'emploi dans le secteur de l'ESS. Dans les deux cas précédemment cités, non seulement l'organisation syntaxique et les tournures de phrases participent à assimiler les chiffres sur l'ESS et l'entrepreneuriat social, mais en plus les chiffres utilisés sont erronés et gonflés. Pour lutter contre ces amalgames, Michel Abhervé déconstruit les discours faussés que développent certains médias au sujet des deux secteurs.

### **1.2.2. Entre manque d'information et désinformation : la lisibilité de l'entrepreneuriat social à l'épreuve**

Si l'entrepreneuriat social gagne en notoriété, sa délimitation fait encore l'objet de confusions, comme le souligne le baromètre de l'entrepreneuriat social 2014<sup>101</sup>. Le pourcentage parmi le grand public sachant définir correctement l'activité d'un entrepreneur social, à savoir « un chef d'entreprise qui met ses qualités d'entrepreneur au service d'un projet d'intérêt général » a augmenté pour atteindre 71% en décembre 2013, soit un écart de 5 points en comparaison avec l'année précédente. Néanmoins, encore 27% du grand public estime qu'il s'agit d'un « chef d'entreprise proche de ses salariés » ou d'un « chef d'entreprise qui oeuvre dans les quartiers sensibles ». Ces chiffres, certes prometteurs, témoignent encore de l'existence de doutes quant à la définition et la délimitation du concept d'entrepreneuriat social.

Le verbatim de Philippe Guilbaud, en réponse à ma question « Nouvelles Voies fait-elle partie de l'entrepreneuriat social » est révélateur des doutes qui peuvent être émis sur la définition de l'entrepreneuriat social, même au sein des membres potentiels du secteur :

*« Il y a un peu tout et n'importe quoi dans ce terme là... C'est comme l'économie sociale et solidaire, il y a des gens qui viennent s'y insérer en très peu temps par opportunisme. Je nous*

---

<sup>99</sup> Michel ABHERVE. « Encore une confusion entre ESS et entrepreneuriat social », *Alternatives Economiques*. Publié le 27/01/2015. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abhervé/2015/01/27/encore-une-confusion-entre-ess-et-entrepreneuriat-social/>>

<sup>100</sup> Michel ABHERVE. « ESS, 6% du produit intérieur brut » op. cit.

<sup>101</sup> Convergences. « Baromètre de l'entrepreneuriat social 2014 ». p3.

*reconnais comme entreprise sociale, on est une entreprise: on a des salariés, on développe des prestations certes avec des subventions mais on est une entreprise avec des effectifs, et on est dans le domaine social et solidaire. Donc si c'est ça la définition d'une entreprise sociale oui. »<sup>102</sup>*

L'assertion de Philippe Guilbaud soulève deux constats. D'une part l'entrepreneuriat social se développe certes, mais rassemblerait de plus en plus d'acteurs opportunistes, ce qui renvoie à l'idée que nous avons précédemment développée concernant l'ouverture de l'entrepreneuriat social aux sociétés commerciales et le risque d'usurpation qui lui est associé. D'autre part, l'entrepreneuriat social souffre encore d'un manque de clarté : la dernière phrase de Philippe Guilbaud souligne que la définition du concept ne lui apparaît pas comme étant figée, mais comme un concept « fourre-tout » dans lequel se regroupent des organisations très diverses et éloignées. L'hétérogénéité du mouvement est ici mise en évidence. Ce verbatim de Philippe Guilbaud soulève une problématique, à savoir l'adhésion à l'entrepreneuriat social : pour adhérer au mouvement, les potentiels « entrepreneurs sociaux » doivent avoir une vision claire du périmètre du mouvement, ses normes, ses critères fondateurs, et des engagements que signifie l'adhésion.

Ces questionnements sont alimentés par certains articles de presse qui participent à rendre illisible l'entrepreneuriat social, ou à lui donner une signification distincte des critères fondateurs qui le définissent. En plus de confusions courantes entre les termes et secteurs d'économie sociale, ESS, et entrepreneuriat social, on peut trouver des discours médiatiques foisonnant de phrases approximatives voire erronées sur le périmètre de l'entrepreneuriat social, particulièrement suite à la parution de la loi relative à l'ESS en 2014, marquant la reconnaissance des entreprises sociales. Michel Abhervé que nous avons déjà cité, dénonce et déconstruit ces articles véhiculant de la désinformation. Parmi eux, un article de JOLPresse<sup>103</sup> qui regorge d'amalgames et de fausses informations sur la loi ESS. Il y est sous-entendu, entre autres, que la loi pourrait ouvrir l'ESS à des médecins ou avocats qui « prennent en compte la dimension de service rendu », ou encore que « ce sont tous les secteurs économiques qui pourraient être considérés comme entrepreneurs sociaux ». L'auteur se positionne ainsi en faveur d'un effacement des critères fondateurs de l'entrepreneuriat social, jugeant que cette loi crée une « nouvelle injustice » en excluant certains acteurs, notamment à but lucratif, des dispositifs qu'elle prévoit. L'article, caractérisé par une grande confusion, participe à semer le doute sur la définition de l'entrepreneuriat social en assimilant des notions distinctes, comme le souligne Michel Abhervé<sup>104</sup>. La lutte contre la désinformation apparaît comme un volet important de la structuration de l'entrepreneuriat social. Au delà de cette lutte, apparaît la nécessité pour les représentants et

---

<sup>102</sup> Annexe n°3. Entretien avec Philippe Guilbaud, dirigeant de Nouvelles Voies.

<sup>103</sup> « La loi controversée sur l'économie sociale et solidaire est parue au Journal Officiel ! », *JOLPRESSE*. Publié le 29/08/2014. <<http://www.jolpresse.com/economie-sociale-solidaire-loi-entreprise-entrepreneuriat-journal-officiel-827753.html>>

<sup>104</sup> Michel ABHERVE. « Loi sur l'ESS : de l'art de dire n'importe quoi, au nom de l'entrepreneuriat social », *Alternatives Economiques*. Publié le 04/09/2014. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abhervé/2014/09/04/loi-sur-less-de-lart-de-dire-nimporte-quoi-au-nom-de-lentrepreneuriat-social/>>

acteurs du mouvement de faire valoir une définition courte, claire, intelligible, immédiate, de l'entrepreneuriat social de telle sorte à ce que celui-ci puisse gagner en lisibilité et notoriété.

### **1.2.3. ESS, entrepreneuriat social et positionnement vis-à-vis du capitalisme : luttes de qualification**

Les luttes de qualification entre acteurs historiques de l'économie sociale et nouveaux entrepreneurs sociaux trouvent leur essence dans les fondements mêmes de l'émergence de l'entrepreneuriat social en France, et plus largement en Europe. Comme nous l'avons souligné en première partie, l'entrepreneuriat social s'est construit sur l'héritage de l'économie sociale spécifique à l'Europe et notamment à la France, tout en s'inspirant du modèle anglo-saxon du social entrepreneurship ainsi que du social business. Sa définition est donc conflictuelle : tandis que l'économie sociale se construit comme modèle alternatif au capitalisme et se définit comme a-capitaliste, le modèle anglo-saxon de l'entrepreneuriat social ne critique pas le capitalisme et s'inscrit pleinement dans celui-ci, à l'image des fondations américaines qui découlent de grands groupes à but lucratif.

Cette identité conflictuelle du modèle français de l'entrepreneuriat social se révèle et s'amplifie au travers de sa communication. En donnant à l'entrepreneur social une place centrale, en s'appuyant sur des schémas inspirés des entreprises traditionnelles, la communication autour de l'entrepreneuriat social a participé à donner une orientation au mouvement, en le rapprochant de la vision capitaliste américaine et individuelle du social entrepreneurship. La personnalisation du mouvement, marquée d'ores et déjà par le nom du MOUVES, a alimenté les divergences de visions entre les historiques de l'ESS attachés à la dimension collective des associations, fondations, mutuelles et coopératives, et les entrepreneurs sociaux inspirés du modèle anglo-saxon.

Plusieurs voix parmi les acteurs traditionnels de l'ESS se sont élevées pour questionner voire critiquer le positionnement du mouvement de l'entrepreneuriat social vis-à-vis du capitalisme. Dès 2010, Jean-François Draperi soutenait que l'entrepreneuriat social était « un mouvement de pensée inscrit dans l'esprit du capitalisme »<sup>105</sup>, et constituait une vision édulcorée de l'ESS, éloignée de ses principes fondamentaux. Reprochant à l'entrepreneuriat social de se dire répondre aux besoins sociaux et environnementaux sans questionner leur cause et leur origine, les critiques affirment que l'entrepreneuriat social s'appuie sur le modèle capitaliste et l'alimente. Jean-François Draperi soutient ainsi que l'entrepreneuriat social se fonde sur l'accroissement des inégalités en concevant la pauvreté et l'environnement comme des marchés en expansion. Si l'entrepreneuriat social peut mener à un renouvellement du système capitaliste en proposant le modèle d'une entreprise « humaine », il entre en contradiction avec l'économie sociale qui cherche à définir une économie a-capitaliste, qui elle s'appuierait sur le principe de double gratuité et sur des statuts

---

<sup>105</sup> Jean-François DRAPERI, « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée... » op.cit.

réduisant le pouvoir du capital. Dans la même lignée que Jean-François Draperi, l'étude de BSI Economics présentée par Lucia Lizarzaburu<sup>106</sup> revient sur les enjeux de l'économie sociale et solidaire et les divergences qu'elle et l'entrepreneuriat social entretiennent. Elle montre ainsi que la vision américaine de l'entreprise sociale est beaucoup plus souple et ouverte que celle de l'économie sociale et solidaire européenne, elle englobe toutes les initiatives entrepreneuriale ayant un but social dont la RSE. En relayant le positionnement de certains spécialistes du sujet, l'étude affirme que « une des critiques avancées est que cette forme d'entrepreneuriat social ne se donne pas pour objectif de transformer au niveau structurel le fonctionnement du modèle économique actuel mais vise plutôt à « se donner bonne conscience » », ce qui renvoie aux assertions d'acteurs historiques de l'économie sociale tels que Jean-François Draperi.

L'écart se creuse entre ces discours critiques sur le positionnement de l'entrepreneuriat social vis-à-vis du capitalisme et les discours de nouveaux entrepreneurs sociaux formés aux méthodes du business. En effet, certains d'entre eux qui défendent une vision plus ouverte et flexible de l'entrepreneuriat social, plus proche de l'approche américaine. Xavier Corval, fondateur de l'entreprise sociale Eqosphère, en fait partie. Interrogé par Libération qui lui dédie un article le 6 novembre 2014<sup>107</sup>, il affirme, en réaction à la loi relative à l'ESS de 2014 : « *Il me semble toutefois qu'il subsiste une incompréhension et un frein à ce que les entreprises sociales puissent se développer avec l'investissement dont elles ont besoin. Les investisseurs peuvent être réfractaires envers les concepts de «lucrativité limitée», voire de «non lucrativité» développés dans cette loi.* » Or, le critère de lucrativité limitée est central pour définir l'entrepreneuriat social si l'on reprend la définition proposée par le MOUVES : le retirer reviendrait à abolir toutes les frontières entre entrepreneuriat social et RSE, et à se soumettre à l'approche américaine de l'entreprise sociale en s'émancipant de l'héritage français de l'économie sociale.

Ainsi, la définition de l'entreprise sociale, et le positionnement de celle-ci vis-à-vis du capitalisme, constituent encore des sujets de débats qui révèlent la persistance des tensions identitaires au sein du mouvement.

### 1.3. L'harmonisation : unifier le mouvement et ses acteurs

L'enjeu de structuration va de paire avec celui de l'harmonisation : l'unification des discours des acteurs hétérogènes de l'entrepreneuriat social, la production d'un référentiel commun à tous les acteurs du mouvement à échelle française mais également européenne, sont nécessaires pour que l'entrepreneuriat social gagne en lisibilité.

---

<sup>106</sup> Lucia LIZARZABURU. « Economie sociale et solidaire : les enjeux actuels d'un secteur en plein essor » in BSI Economics. Publié le 07/10/2014. <<http://www.bsi-economics.org/423-economie-sociale-solidaire-ess>>

<sup>107</sup> « Xavier Corval : «L'entrepreneuriat social n'est pas, non plus, un monde de bisounours» » Libération. Publié le 06/11/2014. <[http://www.liberation.fr/evenements-libe/2014/11/06/xavier-corval-l-entrepreneuriat-social-n-est-pas-non-plus-un-monde-de-bisounours\\_1136996](http://www.liberation.fr/evenements-libe/2014/11/06/xavier-corval-l-entrepreneuriat-social-n-est-pas-non-plus-un-monde-de-bisounours_1136996)>

### **1.3.1. Les acteurs de l'entrepreneuriat social : communications et appartenances plurielles**

Au travers de l'étude des exemples de Sabooj, Ethiquable, GROUPE SOS et Nouvelles Voies, nous avons pu analyser dans la deuxième partie de ce travail de recherche que tous les acteurs de l'entrepreneuriat social n'affichaient pas leur appartenance au mouvement sur leurs supports de communication institutionnelle. Ainsi, il n'existe pas de discours ou de signe visuel commun à tous les acteurs de l'entrepreneuriat social : c'est la communication du MOUVES et d'ASHOKA, ainsi que le traitement médiatique assez homogène sur le mouvement, qui participent à donner une cohérence d'ensemble au mouvement en regroupant les divers acteurs derrière des imaginaires communs.

Pour les acteurs de l'entrepreneuriat social, communiquer sur leur appartenance au mouvement est rendue d'autant plus difficile que ceux-ci peuvent souvent se revendiquer de multiples courants : Ethiquable appartient au mouvement coopératif, au commerce équitable, à l'ESS, à l'entrepreneuriat social; Sabooj est une agence de communication, une entreprise adaptée, un acteur de l'entrepreneuriat social, une structure de l'ESS... Ces appartenances plurielles ouvrent ces organisations à une diversité de dénominations possibles. La difficulté dès lors est de les hiérarchiser, et de faire le choix de la dénomination la plus éloquente et pertinente pour que la communication puisse être efficace, car comme l'affirme Rémi Roux, « si on en dit trop, on noie le poisson ». Ainsi, comment produire une cohérence et valoriser une identité commune aux acteurs de l'entrepreneuriat social si la dénomination « entreprise sociale » se noie dans un flot d'informations ? Répondre à cette problématique d'harmonisation apparaît comme étant central pour renforcer la lisibilité du mouvement.

### **1.3.2. A échelle européenne : l'absence de référentiel de mesure et de définition commun**

Comme le souligne l'étude de BSI Economics<sup>108</sup>, les termes d'économie sociale et d'entrepreneuriat social connaissent une notoriété à différents degrés selon les pays européens. Tandis que dans les pays à forte tradition coopérative tels que l'Espagne, la France, le Portugal entre autres, ces concepts sont largement admis, en Europe de l'Est ils sont globalement très peu reconnus. Les divergences de notoriété constituent une entrave à l'harmonisation du secteur de l'entrepreneuriat social à échelle européenne.

Par ailleurs, ces divergences se manifestent au travers de l'hétérogénéité des outils de mesure de l'entrepreneuriat social, qui aujourd'hui ne bénéficie pas de données chiffrées pour se quantifier. Se pose non seulement cette question de la quantification du secteur à échelle macro-économique, qui nourrit la tentation d'usurper les données existantes sur l'ESS, mais également celle de l'harmonisation des outils de mesure de l'impact social des entreprises à échelle des organisations. En effet, selon que l'on se réfère à l'économie sociale ou au social entrepreneurship

---

<sup>108</sup> Lucia LIZARZABURU. op. cit.



américain, les méthodes et outils privilégiés diffèrent. Tandis que l'approche anglo-saxonne valorise l'appropriation d'outils et de méthodes issues du modèle économique capitaliste classique, la vision européenne ancrée dans l'héritage de l'économie sociale défend la création d'instruments de mesure spécifiques, adaptés à la finalité non lucrative des entreprises sociales et à leur mode de gouvernance.

Depuis plusieurs années, on assiste au développement d'études inspirées des méthodes des entreprises traditionnelles pour mesurer l'impact social des entreprises sociales. Par exemple, McKinsey&Compagny a réalisé une étude pour GROUPE SOS, nommée « Quantification de l'impact social de l'entrepreneuriat social ». Comme le souligne Adrien de Casabianca, directeur de la communication de GROUPE SOS durant notre échange, l'impact social des entreprises sociales est passé d'évaluations qualitatives à une approche quantitative, inspirée des entreprises à but lucratif, et qui a pour vocation de légitimer l'action de l'entreprise sociale auprès des financeurs potentiels, publics comme privés. Comme l'indique l'étude de BSI Economics, l'application de cette approche quantitative aux entreprises sociales n'est pas sans présenter de risques, elle entre en contradiction avec le coeur de métier des entreprises sociales qui repose essentiellement sur une dimension qualitative, par exemple la création de liens sociaux. Pour harmoniser et structurer l'entrepreneuriat social à échelle européenne, se pose la question de déterminer quels outils de mesure pourraient s'appliquer aux entreprises sociales. Il s'agit d'un enjeu de taille, dont la résolution participe non seulement à l'unification du secteur, mais également à son orientation puisque le choix des outils de mesure revient à donner une consistance, une signification, à l'entrepreneuriat social plus ou moins inspirée de l'économie sociale européenne traditionnelle ou de l'approche anglo-saxonne du social business. Dans le cadre de ce travail de recherche en sciences de l'information et de la communication, il serait inadéquat de proposer des recommandations concernant ces outils de mesure, qui requièrent des compétences et une expertise sur les questions d'impact investing et d'évaluation financière. Cependant, il convient de souligner l'importance de cet enjeu à échelle européenne, déterminant pour que le secteur de l'entrepreneuriat social puisse se développer davantage.



## II. Recommandations : la communication vecteur d'une identité forte

Face aux trois enjeux que nous venons de présenter, se pose la nécessité d'émettre des propositions qui permettraient à l'entrepreneuriat social de se structurer et de s'harmoniser davantage, tout en respectant son identité et son essence.

### 2.1. Un kit de communication commun aux adhérents du MOUVES

#### **2.1.1. Le label « entreprise sociale »...**

La loi relative à l'ESS de 2014 propose l'élargissement du périmètre de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale », ESUS, qui reconnaît les entreprises à forte utilité sociale sous certaines conditions, pour leur permettre d'accéder à des soutiens et financements spécifiques. L'agrément, dont bénéficiaient déjà les structures appartenant à l'ESS conventionnées par l'Etat pour leur utilité sociale, s'ouvre ainsi à d'autres entreprises qui respectent l'encadrement des salaires et justifient de leur utilité sociale. L'agrément, que l'on pourrait comparer à un label, reconnaît une partie des structures rattachées à l'ESS et à l'entrepreneuriat social mais pas l'intégralité d'entre elles. Si on peut aisément supposer l'intérêt d'un tel agrément pour encadrer l'obtention de financements spécifiques, du point de vue de la communication celui-ci apparaît comme un label partiel, ne permettant pas d'unifier le mouvement de l'entrepreneuriat social. Par ailleurs, en utilisant la formule « entreprise solidaire » - certes légitime puisque le dispositif découle des fondements de l'économie solidaire - l'agrément participe à la diversification de la sémantique déployée pour désigner l'entrepreneuriat social, et invite ainsi à la confusion du récepteur de l'information.

Pour faire face à la problématique de l'harmonisation du mouvement de l'entrepreneuriat social, et pour favoriser la lisibilité de celui-ci, la production d'un label « entreprise sociale », sous l'impulsion du MOUVES, permettrait d'instituer la reconnaissance de tous les acteurs du mouvement. Cette recommandation constituait d'ailleurs l'une des propositions du MOUVES et du Livre Blanc des Entrepreneurs Sociaux, qui préconisait la création d'un label « entreprise sociale » lequel « constituerait la pierre angulaire d'une politique publique ambitieuse et durable en faveur de l'entrepreneuriat social »<sup>109</sup>. Un tel label répondrait aux trois problématiques que nous avons présentées : tout d'abord, il permettrait d'éviter les dérives et l'usurpation illégitime du concept, de distinguer les entreprises sociales de la RSE des grands groupes en matérialisant la reconnaissance des entreprises sociales. Ensuite, ce label participerait à la structuration du mouvement en impliquant un travail de délimitation clair des entreprises qui peuvent être qualifiées de « sociales » ou non. Enfin, il permettrait l'harmonisation du mouvement en matérialisant et institutionnalisant la reconnaissance de toutes les entreprises sociales.

---

<sup>109</sup> *Livre Blanc Des Entrepreneurs Sociaux*. op.cit. p46.

### **2.1.2. ... matérialisé par un visuel et un discours communs aux entreprises sociales**

Un label ne peut être effectif, du point de vue de la communication, que s'il est identifiable. Autrement dit, le label « entreprise sociale » doit se manifester, visuellement et textuellement, par la mise en avant d'éléments de communication communs à toutes les entreprises sociales labellisées, qui afficheraient ainsi leur appartenance au mouvement. En effet, nous avons identifié que cette manifestation de l'appartenance à un mouvement commun constituait un enjeu majeur pour que la délimitation de l'entrepreneuriat social puisse être lisible et visible.

Le label « entreprise sociale » s'accompagnerait ainsi de la production d'un logo commun à toutes les entreprises sociales labellisées. La problématique liée à la production d'un nouveau logo est que celui-ci ne peut être immédiatement identifiable, aussi il doit s'accompagner de la production d'une accroche facilitant son décodage et sa compréhension. On peut imaginer que le logo « entreprise sociale » pourrait s'accompagner de l'accroche déjà utilisée par le MOUVES: « l'efficacité économique au service de l'intérêt général », qui incarne la dualité et l'hybridité de l'entrepreneuriat social. Cette accroche jouerait ainsi un rôle pédagogique, central pour sensibiliser le grand public au concept d'entrepreneuriat social.

La mise en place de ce label, et du kit de communication qui lui est associé, pourrait être impulsée par le MOUVES : pour adhérer au MOUVES, les entreprises sociales devraient accepter de manifester leur appartenance au mouvement à travers la mise en avant d'un logo et d'une accroche communs. Cette adhésion pourrait avoir pour condition d'accepter de s'auto-définir « entreprise sociale ». En effet, nous avons pu constater que de nombreuses structures reconnues par le MOUVES, dont Sabooj par exemple, ne se définissaient pas comme « entreprise sociale ». Or, le mouvement ne peut se développer s'il n'est pas promu par la communication institutionnelle des acteurs qui le composent. Les liens unissant le MOUVES et ses entreprises sociales s'avèrent être unilatéraux : si les adhérents se voient valorisés au travers de la communication du MOUVES, qui met en avant les portraits des entrepreneurs sociaux par exemple, le MOUVES et l'entrepreneuriat social en tant que mouvement globalement ne sont pas toujours valorisés ni même mentionnés par ses adhérents. La mise en avant d'un rapport de réciprocité pourrait servir la structuration de l'entrepreneuriat social en tant que secteur, ainsi que son image et sa notoriété.

Ainsi, le label « entreprise sociale » s'accompagnerait de la production d'un kit de communication commun aux entreprises sociales : un logo et une accroche, une auto-définition comme « entreprise sociale », ainsi que la mise en avant d'éléments de langage communs.

### **2.1.3. Un label symbolique, ou encadré par les pouvoirs publics ?**

Si le label pourrait être impulsé par le MOUVES, il gagnerait en légitimité si appuyé par les pouvoirs publics. Si l'on peut émettre des réserves quant à l'aisance de la mise en place d'un tel

dispositif d'un point de vue administratif et juridique, cette co-construction du label avec les pouvoirs publics permettrait d'encadrer davantage la labellisation, de la contrôler. Elle permettrait également un changement d'échelle de l'entrepreneuriat social, en ne cantonnant pas la reconnaissance des entreprises sociales à l'échelle d'une organisation - le MOUVES - , mais en la propulsant à échelle nationale. Cette labellisation à échelle nationale permettrait d'éviter les dérives et les tentatives d'usurpation du concept par des acteurs ne répondant pas à ses critères fondateurs. Elle permettrait le déplacement de la dimension performative de l'auto-proclamation en tant qu'entreprise sociale vers un label effectif et encadré qui reconnaîtrait les entreprises sociales et les institutionnaliserait.

Nous pouvons aller plus loin dans la recommandation : pour poursuivre la finalité d'unification du mouvement, le label « entreprise sociale » pourrait faire l'objet de discussions à échelle européenne et s'inscrire dans la continuité des réflexions en cours sur la structuration du secteur. Notons que le réseau de chercheurs européens EMES (Emergence des Entreprises Sociales) mène depuis vingt ans des travaux portant sur les conditions de l'émergence de l'entrepreneuriat social, et développe certainement d'ores et déjà des réflexions sur cette thématique de reconnaissance et de labellisation. Ce label à échelle européenne permettrait d'institutionnaliser la reconnaissance des entreprises sociales par delà les frontières nationales, autour de critères communs, et s'inscrire dans la production d'un référentiel de l'entrepreneuriat social commun aux pays européens.

## 2.2. Discours et représentations : la conciliation des dimensions individuelle et collective

### **2.2.1. Constat : une communication en faveur de la vision américaine**

Au cours des analyses précédentes sur la communication gravitant autour de l'entrepreneuriat social, nous avons pu constater que les storytellings, discours, représentations produits sur le modèle ont participé à donner une orientation à celui-ci, en faveur de la vision américaine individuelle de l'entrepreneuriat social. En effet, la promotion de la figure individuelle et des qualités de l'entrepreneur social, symbole de héros, constitue une reprise du modèle américain issu de l'action philanthropique des fondations. En ce sens, l'étude de BSI Economics souligne que « ces dernières années la conception anglo-saxonne tend à prédominer celle européenne (...) donnant à l'entreprise sociale un caractère plus individualiste et moins collectif. ».<sup>110</sup>

Cette communication fait de l'entrepreneuriat social une réponse aux attentes de la société : dans les communications institutionnelles du MOUVES, d'Ashoka, des entreprises sociales, et dans les articles de presse, l'entrepreneuriat social est véhiculé comme étant une

---

<sup>110</sup> Lucia LIZARZABURU. op. cit.

alternative positive aux impasses des entreprises traditionnelles, une réponse aux malheurs de la société, et alimente un imaginaire positif, d'action, et d'altruisme. C'est ce que souligne Véronique Huens<sup>111</sup> : les citoyens étant saturés des impasses du capitalisme, « offrir des récits d'entreprises qui allient succès économique et social répond à leurs attentes ». Elle ajoute : « La communication est d'autant plus aisée qu'elle ne s'embarrasse que de peu de balises. Un entrepreneur, un projet social, une implication des parties prenantes et un bénéfice raisonnable ne sont pas trop complexes à faire passer. », en comparaison avec la communication de l'économie sociale et solidaire, qui a échoué à faire mouvement, à communiquer d'une seule voix autour d'un projet politique commun. Comme l'affirme Jean-François Draperi, « c'est dans ce manque, et en premier lieu le manque de communication (de l'ESS), que se bâtit le mouvement des entrepreneurs sociaux »<sup>112</sup>. La communication homogène autour de l'entrepreneur social, faisant de celui-ci un héros capable de « changer le monde », a pour avantage de véhiculer un message clair, et simple, et renvoie l'image d'un mouvement structuré autour d'individus partageant une même philosophie. En promouvant un modèle de communication simple orienté vers la figure individuelle de l'entrepreneur, homme providentiel, l'entrepreneuriat social a favorisé la simplicité d'un message répondant aux attentes de la société à l'adéquation vis-à-vis de ses courants fondateurs pluriels.

### **2.2.2. La nécessité de réintégrer la dimension collective de l'entrepreneuriat social dans sa communication**

Si cette communication a pour avantage de transmettre un message clair et simple et construit l'image d'un secteur de l'entrepreneuriat social harmonisé et organisé, il entre en contradiction avec l'héritage de l'économie sociale qui est pourtant aux fondements de l'émergence du mouvement de l'entrepreneuriat social en France. En valorisant la figure individuelle, l'entrepreneuriat social se distancie de la dimension collective des entreprises sociales originelles : les associations, mutuelles, coopératives, se caractérisent par leur origine collective. Aussi, l'entrepreneuriat social, en France, au profit d'une communication efficace, promeut des codes en rupture avec l'un de ses courants fondateurs, l'ESS. Il s'oriente vers une reprise de la conception américaine qui renie les spécificités de l'économie sociale et solidaire européenne et française.

Pour que l'entrepreneuriat social reste en adéquation avec son identité hybride, et puisse faire mouvement en invitant les acteurs traditionnels de l'ESS à se joindre à son projet politique, il se doit de rester en adéquation avec certains principes de l'économie sociale et solidaire, notamment sa dimension collective. Si l'entrepreneur social constitue un porte parole de son projet, un médiateur, il ne peut constituer l'unique prisme par lequel l'entreprise sociale existe, d'autant plus que l'entrepreneuriat social en France regroupe un grand nombre d'associations qui

---

<sup>111</sup> Véronique HUENS. « Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution » in *Econospheres*. Publié le 18/07/2014. <<http://www.econospheres.be/Economie-sociale-entreprise>>

<sup>112</sup> Jean-François DRAPERI. op. cit.

sont par essence collectives. Nous préconisons ainsi la recherche d'un équilibre entre promotion de la figure individuelle et valorisation du projet collectif : si l'entrepreneur social est l'énonciateur privilégié pour parler de l'entreprise sociale qu'il a fondé ou qu'il gère, il se doit de souligner les qualités de son projet collectif avant de valoriser son parcours de vie. S'il serait contreproductif de proposer au MOUVES de changer de nom pour valoriser l'entreprise sociale plus que les entrepreneurs sociaux, on pourrait néanmoins imaginer que « les portraits d'entrepreneurs sociaux » soient remplacés par « les récits d'entreprises sociales », par exemple. Cela pourrait impulser une ouverture de l'approche médiatique de l'entrepreneuriat social en faveur de la valorisation du projet collectif et humain que représente l'entreprise sociale, actuellement souvent effacé derrière la figure individuelle de l'entrepreneur qui le porte.

### **Conclusion - Troisième partie**

Pour répondre aux trois enjeux identifiés - la distinction vis-à-vis de la RSE des grands groupes, la structuration du mouvement et son harmonisation - la labellisation des entreprises sociales apparaît comme étant un levier de communication efficace permettant de déplacer la performativité de l'essence de l'entreprise sociale, depuis l'autoproclamation à la réelle labellisation impliquée par la création du label « entreprise sociale ». En s'accompagnant de codes de communication en équilibre entre la figure individuelle de l'entrepreneur et la dimension collective du projet, l'entrepreneuriat social ferait ainsi de son hybridité une identité forte, délimitée, affirmée.

## Conclusion

Ce travail de recherche en sciences de l'information et de la communication, sur l'objet que constitue le concept d'entrepreneuriat social, nous prouve que la communication peut être un vecteur de structuration. En effet, alors que l'entrepreneuriat social se caractérise par une identité plurielle et par la grande diversité d'acteurs et de projets qui le composent, la communication a participé à donner une signification homogène ainsi qu'une orientation au concept d'entrepreneuriat social, en faveur de la conception américaine du social entrepreneurship.

En réponse à la problématique, il convient de reprendre la chronologie de l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat social, qui a été exposée de façon progressive au long de ce travail de recherche, et de revenir ainsi sur les trois hypothèses de départ.

Dans un premier temps, en présentant et analysant les courants fondateurs qui ont nourri l'émergence de l'entrepreneuriat social en France, nous avons pu conclure que l'entrepreneuriat social renvoyait certes à une formule sémantique nouvelle, en rupture avec le cloisonnement des entreprises et du champ social, mais qu'il devait son institutionnalisation au regroupement d'acteurs historiques de l'économie sociale et solidaire principalement, au sein du CODES. Il est né au croisement de l'héritage de l'économie sociale et solidaire, spécifique à l'Europe et à la France, et de l'influence du social entrepreneurship américain qui se présente sous le prisme de la figure individuelle de l'entrepreneur. La première partie de ce travail, portant sur la construction identitaire de l'entrepreneuriat social, nous a permis de relever les paradoxes de ce modèle, en tension entre rupture et continuité vis-à-vis des acteurs historiques, et faisant de l'hybridation de modèles existants un modèle nouveau. Les premières entreprises sociales n'étaient pas entreprises sociales par essence, mais le sont devenues au travers d'une transformation sémantique, passant par exemple du terme « association » pour se définir à la dénomination « entreprise sociale », à l'instar de GROUPE SOS. Ainsi, l'essence de l'entreprise sociale, au même titre que l'entrepreneuriat social, relève d'un acte de communication, motivé par la volonté des entreprises classiques et des acteurs historiques de l'ESS de faire évoluer leur image. La première hypothèse selon laquelle l'émergence de l'entrepreneuriat social s'inscrirait dans une démarche de communication se voit donc validée : d'une part, cette émergence relève d'un acte de communication, d'une transformation sémantique; d'autre part elle a été motivée par la volonté d'instituer le plaidoyer pour un modèle nouveau.

Dans un second temps, nous nous sommes attachés à décoder les représentations, discours, et imaginaires gravitant autour de l'entrepreneuriat social. Constatant que la manifestation de l'appartenance au mouvement de l'entrepreneuriat social par ses entreprises sociales se caractérisait par une grande hétérogénéité, nous avons été amené à nuancer la deuxième hypothèse : les communications institutionnelles des entreprises sociales sont plurielles et ne valorisent pas toujours le mouvement de l'entrepreneuriat social, c'est la communication

institutionnelle du MOUVES et d'Ashoka ainsi que la médiatisation autour du mouvement qui ont participé à construire des codes, discours, représentations, imaginaires homogènes, communs, et spécifiques à ce secteur. Tous ces éléments de communication, en plus d'unifier l'entrepreneuriat social, ont participé à donner une orientation à celui-ci, en le rapprochant de la signification du social entrepreneurship américain. La communication du MOUVES, d'Ashoka, et le traitement médiatique de l'entrepreneuriat social en France s'articulent majoritairement autour de la figure individuelle de l'entrepreneur social et renvoient ainsi l'image d'un secteur homogène, alimenté par des entrepreneurs sociaux qui veulent à l'unisson « changer le monde » et partagent les mêmes idéaux. Le fait de faire de ces entrepreneurs sociaux des « héros » a contribué à l'attractivité du modèle de l'entrepreneuriat social notamment auprès des étudiants et diplômés des grandes écoles de commerce, qui retrouvent en ce modèle les codes du business qui leur sont familiers, associés à leur quête de sens personnelle. Cela favorise également l'identification des individus à la figure de modèle que représente l'entrepreneur social, qui met ses qualités professionnelles et personnelles au service de la société. Ainsi, la communication a conditionné l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux formés au business, et dont la culture organisationnelle diverge de celle des premiers entrepreneurs sociaux, les « historiques », issus du champ social et/ ou associatif. L'impact de la communication est donc double : d'une part, les ressorts communicationnels témoignent de l'importation du modèle américain et se posent en rupture avec la dimension collective portée par l'ESS, d'autre part cette communication a été effective puisqu'elle a fait de l'entrepreneuriat social un modèle inscrit à part entière dans le monde du business, attractif pour les professionnels formés dans les écoles de management.

La troisième hypothèse selon laquelle l'entrepreneuriat social, en proposant un modèle de communication s'appropriant les codes du business, risquerait de se confondre avec l'ESS et/ ou avec la communication RSE des grands groupes à but lucratif a été validée par l'analyse comparative. Néanmoins, ce risque reste à nuancer : en proposant un système de délimitation que pourrait incarner la mise en place d'un label « entreprise sociale », et en réintégrant la dimension collective héritée de l'ESS dans sa communication, l'entrepreneuriat social pourrait se structurer davantage et écarter le risque d'être assimilé au social washing, en affirmant son identité.

En guise de bilan des analyses répondant à ces trois hypothèses, il est légitime d'affirmer le caractère structurant de la communication. Sous l'impulsion de sa communication, l'identité de l'entrepreneuriat social, initialement construite sur l'héritage de l'ESS que portaient les membres du CODES, a évolué pour se structurer autour du modèle anglo-saxon. Cela répond à la problématique que nous avons proposée, portant sur le rôle de la communication dans la structuration de l'entrepreneuriat social.

Il convient de souligner que ce travail de recherche en sciences de l'information et de la communication gagnerait à être doublé d'analyses plus approfondies de l'ordre du domaine juridique : notre recommandation portant sur la mise en place d'un label « entreprise sociale » pourrait se heurter à des obstacles administratifs ou juridiques dont l'étude ne relève pas de notre



champ de compétences. Si l'instauration de ce label s'impose comme un idéal du point de vue de la communication, pour unifier le secteur et faciliter l'identification des entreprises sociales en cristallisant l'image de marque « entreprise sociale », elle suscite certainement des questionnements d'un point de vue juridique que ce travail de recherche n'expose pas. Il serait également intéressant de compléter ce mémoire par un travail inscrit dans les études européennes et affaires internationales, pour faire un état des lieux des réflexions et mesures d'harmonisation en cours en se référant au droit européen et international. Se posent ici les limites du travail de recherche en sciences de l'information et de communication : au croisement de disciplines plurielles, celui-ci ne peut rendre compte de la transversalité des problématiques rencontrées, d'autant plus lorsque l'objet de recherche lui-même se caractérise par sa porosité et son hybridité.

Même après étude des définitions institutionnelles de l'entrepreneuriat social, des discours et représentations qui lui sont associés, persistent des questionnements quant à la délimitation du concept. Cette problématique de délimitation a alimenté ce travail et constitue l'une de ses limites : en ayant analysé particulièrement l'exemple de GROUPE SOS, et réalisé trois entretiens avec des entrepreneurs sociaux, il semble difficile d'affirmer le caractère représentatif de ce travail de recherche, bien que cette représentativité constitue la visée de celui-ci. Par ailleurs, des doutes peuvent être émis quant au fait que l'association Nouvelles Voies puisse constituer une entreprise sociale : comme le souligne son dirigeant Philippe Guilbaud, Nouvelle Voie a amorcé un processus d'hybridation de ses ressources. Néanmoins, il reste marqué par une dépendance vis-à-vis des subventions publiques qui nuit à la viabilité de son modèle économique, et qui constitue un obstacle à sa reconnaissance comme entreprise sociale. L'entrepreneuriat social se définissant par la grande diversité de ses acteurs, le choix d'interroger particulièrement les constructions identitaires de GROUPE SOS, Ethiquable, Sabooj et Nouvelles Voies a conditionné la construction de ce travail de recherche sous un prisme particulier. On pourrait imaginer que des entretiens menés avec d'autres acteurs n'auraient pas mené à des conclusions semblables. Néanmoins, autant que possible, en se référant aux instances représentatives du mouvement que sont le MOUVES et Ashoka, à la littérature portant sur le sujet, et aux médias dans leur diversité, nous nous sommes nourris d'approches et de supports pluriels et complémentaires pour appréhender le concept de l'entrepreneuriat social de façon transversale.

L'entrepreneuriat social présente une définition et une délimitation qui restent problématiques : si les analyses nous ont permis de mieux comprendre l'ancrage de ce concept et ses principes fondateurs, l'adjectif « social » qui compose sa formule est sujet à différentes interprétations. Alors que les entreprises d'insertion présentent le social comme une visée extérieure à l'organisation, liée au public ciblé que sont les populations démunies, les SCOP proposent une définition du social liée à la gestion interne des salariés qui en sont aussi les bénéficiaires... L'entrepreneuriat social constitue un regroupement de structures plurielles aux philosophies et valeurs éthiques nourries de courants différents. Si le MOUVES propose une définition qui a le mérite d'énoncer quatre principes clairs de l'entreprise sociale, ces principes eux-mêmes ne sont intelligibles que lorsqu'explicités. En s'émancipant d'une définition par les statuts juridiques, l'entrepreneuriat social présente le risque d'être associé à une coquille vide de

consistance, soumise à des interprétations plurielles. Face à cette problématique de délimitation, nous pouvons conclure de ce travail qu'au delà des définitions institutionnelles auxquelles l'entrepreneuriat social est associé, celui-ci avait construit sa signification au travers de sa communication. Autrement dit, la communication aurait devancé la structuration de l'entrepreneuriat social en proposant de lui donner une orientation et une consistance qui n'étaient pas affirmées.

Cette orientation, cette signification construites par la communication, sont évolutives. Elles peuvent être véhiculées par la communication image - c'est-à-dire la communication en tant que contenu - mais également par la communication en tant que contenant, que structure, qu'outil spécifique, comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie de ce mémoire. Si l'angle d'approche de ce travail s'est davantage appuyé sur la considération de l'image renvoyée par la médiatisation et les communications institutionnelles, l'entrepreneuriat social mériterait de se voir consacrer une analyse plus approfondie sur les phénomènes de structuration du mouvement impliqués par l'usage d'outils de communication qui lui sont spécifiques. Notamment, la multiplication des réseaux - vraiment - sociaux au service de la démultiplication des acteurs du changement et du changement d'échelle de l'entrepreneuriat social constituent un phénomène structurant, et intéressant pour rendre compte de l'évolution du mouvement. Innovation sociale et innovation technologique se rapprochent et s'unissent autour du secteur de l'entrepreneuriat social. L'identité de l'entrepreneuriat social évolue t-elle en faveur d'une signification plus numérique et collaborative ? L'entreprise sociale de demain sera t-elle 100% connectée ? Quelle influence le modèle de communication spécifique de l'entreprise sociale, en construction, aura t-il sur les pratiques et stratégies de communication des organisations dans leur ensemble ? Ces questionnements soulèvent des sujets potentiels de recherche en sciences de l'information et de la communication qui méritent d'être investis.

# Bibliographie

## OUVRAGES ET ARTICLES SUR LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EN SIC

BARTHES (Roland). - *Rhétorique de l'image*. - Communications n°4.

KRIEG-PLANQUE (Alice). - *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin. 2012.

SOUCHIER (Emmanuel). - « L'image du texte pour une théorie de l'énonciation éditoriale. », *Les cahiers de médiologie* (n°6), 137-145.- 1998.

## ARTICLES DE RECHERCHE SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, L'ESS ET LA RSE

ALLEMAND (Sylvain). - « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social ». *Marché et Organisations* (n°11), 93-105, 2010.

BORELLO (Jean-Marc). - « Les entreprises sociales: l'exemple du GROUPE SOS », *Le journal de l'école de Paris du management* (n°87). p23-29. 2011

BRANELLEC (Gurvan). « Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire », *Gestion 2000*, volume 30, p.103-119. 2013.

BRODIEZ (Axelle). - « Gérer sa croissance: le cas des associations de solidarité et humanitaires depuis les années 1940 ». *Entreprises et histoire* (n°56), 73-84, 2009.

BOUTILLIER (Sophie). - « Comment l'entrepreneur peut-il ne pas être social? », *Marché et organisations*, n°11, p.107-125. 2000.

BOUTILLIER (Sophie). - « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? », *Humanisme et Entreprise* (n°290), p.41-60. 2008

CASSIERS (Isabelle), REMAN (Pierre). - « Ambivalences de l'État-providence. À l'horizon d'un État social actif », *Informations sociales* (n° 142), 18-24. 2007

GEROME (Clément). « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif ». *Mouvements* (n°81), 51-59, 2015.

HELY (Matthieu). - « Le travail salarié est-il une variable d'ajustement des politiques publiques? », *Informations sociales* n°172, p. 34-42. 2014

LE VELLY (Ronan). - « Entrepreneuriat social ». p.191-203 in *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. - Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). 2015

PESQUEUX (Yvon). - « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu » *Innovations* (n°34), p.37-55. 2011

PONTIER (Monique). - « Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif: cas d'une association touristique », *La revue des Sciences de Gestion* (n°255-256), p181-190, 2012

## **ARTICLES DE RECHERCHE EN LIGNE SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET L'ESS**

DRAPERI (Jean-François). - « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme ». *RECMA*. 2010 <<http://recma.org/actualite/lentrepreneuriat-social-un-mouvement-de-pensee-inscrit-dans-le-capitalisme-j-f-draperi>>

LIZARZABURU (Lucia). - « Economie sociale et solidaire : les enjeux actuels d'un secteur en plein essor » in BSI Economics. Publié le 07/10/2014. <<http://www.bsi-economics.org/423-economie-sociale-solidaire-ess>>

HUENS (Véronique). - « Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution » in *Econospheres*. Publié le 18/07/2014. <<http://www.econospheres.be/Economie-sociale-entreprise>>

## **LIVRES, MANIFESTES, SUPPORTS DE COMMUNICATION SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

AVISE et le CODES. « Livre blanc - Développer l'entrepreneuriat social ». Paris. Edition Baton Rouge. Janvier 2009.

CNEI et MOUVES. « Ce que la loi ESS change pour vous. Entreprises d'insertion, entrepreneurs sociaux. Le guide pour comprendre ». Septembre 2014.

MOUVES. *Livre Blanc Des Entrepreneurs Sociaux*. Deuxième édition. « L'efficacité économique au service de l'intérêt général ». Rue de l'Echiquier : Paris. 2012.

BORELLO (Jean-Marc). - *SOS contre toute attente* - Paris: Rue de l'Echiquier. 2008

BORELLO (Jean-Marc), BOTTOLIER DEPOIS (François), HAZARD (Nicolas). - *L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas)*. - Paris : Rue de l'Echiquier, 2012.

BORELLO (Jean-Marc), HENCKEL (Jean-Guy). - *Manifeste pour un monde solidaire*. - Paris : Cherche Midi, 2015.

## **ARTICLES DE PRESSE SUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

ABHERVE (Michel). - « ESS: 6% du Produit Intérieur Brut ». *Alternatives Economiques*. Publié le 12/06/2014. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/2014/06/12/ess-6-du-produit-interieur-brut/>>

ABHERVE (Michel). - « Encore une confusion entre ESS et entrepreneuriat social », *Alternatives Economiques*. Publié le 27/01/2015. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/2015/01/27/encore-une-confusion-entre-ess-et-entrepreneuriat-social/>>

ABHERVE (Michel). - « Loi sur l'ESS : de l'art de dire n'importe quoi, au nom de l'entrepreneuriat social », *Alternatives Economiques*. Publié le 04/09/2014. <<http://alternatives-economiques.fr/blogs/abherve/2014/09/04/loi-sur-less-de-lart-de-dire-nimporte-quoi-au-nom-de-lentrepreneuriat-social/>>

ALANIOU (Bénédicte). - « Bénéfices et solidarité, pari gagné ! », *Le Parisien*. Publié le 26/01/2015. <<http://www.leparisien.fr/economie/benefices-et-solidarite-pari-gagne-26-01-2015-4480693.php>>

BASTIN (Côme). - « Investisseurs au grand coeur ». *L'Express Réussir* n°33, « Comment changer le monde », p.62. Edition 2015, septembre-octobre 2015

GANCILLE (Jean-Marc), SIARRI (Alexandra). - « Après le green washing, le social washing ? » *Libération*. Publié le 04/09/2015 <[http://www.liberation.fr/evenements-libe/2015/09/04/apres-le-greenwashing-le-socialwashing\\_1375044](http://www.liberation.fr/evenements-libe/2015/09/04/apres-le-greenwashing-le-socialwashing_1375044)>

CREQUY (Perrine) et LEFORT (Isabelle). - « Repousser les frontières entre social et business », *La tribune*, N°63 spécial entrepreneuriat social p.16. 18-24 octobre 2013.

FREMAUX (Philippe). - « Du rififi dans l'économie sociale ». *Alternatives Economiques*. Publié le 14 avril 2010. <[http://www.alternatives-economiques.fr/du-rififi-dans-l-economie-sociale\\_fr\\_art\\_000\\_49092.html](http://www.alternatives-economiques.fr/du-rififi-dans-l-economie-sociale_fr_art_000_49092.html)>

LEJEUNE (Léa). - « Rémi Roux, tout feu tout SCOP », *Libération*. Publié le 08/09/2013. <[http://www.liberation.fr/futurs/2013/09/08/remy-roux-tout-feu-tout-scop\\_930261](http://www.liberation.fr/futurs/2013/09/08/remy-roux-tout-feu-tout-scop_930261)>

LEJEUNE (Léa). - « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire », *Libération*. Publié le 6/11/2013. <[http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire\\_945104](http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire_945104)>

LOUIS (Pauline). - « La conviction pour capital ». *L'Express Réussir* n°33, « Comment changer le monde », p.62. Edition 2015, septembre-octobre 2015

LUPIERI (Stefâno). - « Jean-Marc Borello, entrepreneur de l'urgence sociale », *Les Echos mensuel*. Octobre 2008.

RICHARD (Clémence). - « Jean-Marc Borello, businessman du social », *Messages du Secours Catholique*. Juin 2011.

SCHMITT (Laurence). « L'inclassable patron ambitieux et passionné », *Le Républicain Lorrain*. Publié le 27/09/2015. <<http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-metz-ville/2015/09/27/l-inclassable-patron-ambitieux-et-passionne>>

TALMON (Valerie). - « Impact<sup>2</sup>, le « davos » de l'Entrepreneuriat social », *Les Echos Business*. Publié le 19/05/2014. <<http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/impact2-le-davos-de-l-entrepreneuriat-social-63829.php>>

« La loi controversée sur l'économie sociale et solidaire est parue au Journal Officiel ! », *JOLPRESS*. Publié le 29/08/2014. <<http://www.jolpress.com/economie-sociale-solidaire-loi-entreprise-entrepreneuriat-journal-officiel-827753.html>>

« Le Colosse de l'entrepreneuriat social », *Dynamique Entrepreneuriale* N°59, p16-18. Juillet/août/ septembre 2015.

« Xavier Corval : «L'entrepreneuriat social n'est pas, non plus, un monde de bisounours» » *Libération*. Publié le 06/11/2014. <[http://www.liberation.fr/evenements-libe/2014/11/06/xavier-corval-l-entrepreneuriat-social-n-est-pas-non-plus-un-monde-de-bisounours\\_1136996](http://www.liberation.fr/evenements-libe/2014/11/06/xavier-corval-l-entrepreneuriat-social-n-est-pas-non-plus-un-monde-de-bisounours_1136996)>

# **Annexes**

## **1. Entretien**

**Les pages 95 à 112 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**



## 2. Tableaux comparatifs

### Annexe n°4: Tableau comparatif / Les quatre entreprises sociales

	GROUPE SOS	ETHIQUABLE	SABOOJ	NOUVELLES VOIES
<b>LA STRUCTURE</b>				
<b>Statut</b>	Association	SCOP	SARL	Association
<b>Date de création</b>	1984	2003	2009	2001
<b>Taille</b>	350 établissements, 12000 salariés	61 salariés	5 salariés	56 salariés, 175 bénévoles
<b>Organisation</b>	3 associations fondatrices qui ont mutualisé leur gestion	SCOP: les salariés détiennent le capital de l'entreprise. Gestion démocratique.	Fonctionnement d'entreprise classique / agence de communication / embauchant des personnes en situation de handicap	Bénévoles juristes + Salariés
<b>Localisation</b>	Métropole et DOM TOM + quelques programmes à l'international	24 pays: Amérique Latine, Asie, Afrique, France	Paris	ile de France
<b>Offre / Coeur de métier</b>	Développement d'une diversité de services accessibles à tous, dans 5 secteurs: emploi, jeunesse, santé, seniors, solidarités	Vente de produits biologiques et équitables	Offre de services en communication / graphisme	Offre de services dans l'accompagnement social et juridique de personnes démunies
<b>Partenaires</b>	Multiplés. Entreprises « classiques », par exemple: 3M	Collaborateurs: 49 coopératives en France et dans le monde + La grande distribution	Clients: les entreprises, annonceurs...	Entreprises Pouvoirs publics: structures sociales pré-existantes
<b>Modèle économique</b>	Hybridation des ressources: fonds privés + investissements publics	Vente des produits	Hybridation des ressources: fonds privés + investissements publics	Subventions publiques + tendance à l'hybridation des ressources (fonds privés)
<b>Auto-définition</b>	« Entreprise sociale »	« entreprise coopérative, citoyenne et solidaire »	« Agence de communication » « entreprise adaptée »	X

	<b>GROUPE SOS</b>	<b>ETHIQUABLE</b>	<b>SABOOJ</b>	<b>NOUVELLES VOIES</b>
<b>Plaidoyer</b>	Pour l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale => up conférences, up campus...	Commerce équitable	Considération du handicap, évolution des perceptions	X
<b>Visée / Objectif</b>	Lutter contre les exclusions	Autonomisation et développement de petits producteurs Proposer des produits bio de qualité accessibles	Favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap	Favoriser l'autonomie des personnes les plus démunies
<b>Critères de l'entreprise sociale</b>	Finalité sociale « externe » : proposer des dispositifs pour tous y compris les plus démunis + « interne : entreprises d'insertion + non lucrativité	Gouvernance démocratique (SCOP) + lucrativité limitée + + développement social et environnemental durable : commerce équitable	finalité sociale : insertion de personnes en situation de handicap	finalité sociale externe : permettre aux personnes démunies un accompagnement
<b>Construction de l'entreprise sociale</b>	En faveur de l'innovation sociale. Entreprendre pour la société.	En faveur de la collectivité : salariés et producteurs	En faveur du handicap	En faveur d'un meilleur accompagnement des populations dans le besoin
<b>Relation avec les autres entreprises</b>	Partenariats // RSE Exemple : projet avec l'entreprise 3M	Concurrence ?	Clientèle	Partenaires
<b>Définition de l'entreprise sociale</b>	« mettre l'efficacité économique au service de l'intérêt général »	Reprise de la définition du MOUVES : « Les entreprises sociales sont donc des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. »	X	X

	<b>GROUPE SOS</b>	<b>ETHIQUABLE</b>	<b>SABOOJ</b>	<b>NOUVELLES VOIES</b>
<b>Story telling (site internet)</b>	« L'innovation dans notre ADN » : d'abord invention de solutions nouvelles pour les personnes en situation de handicap, puis diversification des activités	La rencontre d'un commercial, d'un économiste du développement et d'un agronome, qui ont eu l'envie de créer une entreprise en accord avec leurs idéaux, qui ait du sens		Nouvelles Voies est né d'un mécène...
<b>identité visuelle: le logo</b>	Forme circulaire (cercle vertueux) Couleurs et formes variées qui s'assemblent: pour symboliser la diversité des actions et domaines	Logo: marron et beige, univers naturel, la terre (afrique?) « ETHIQUABLE » = jeu de mot, assimilation avec équitable => leader.	Logo binaire (Sa/booj) = jeu de mot. + site internet animé: univers ludique, imaginaire de l'action...	Logo couleurs gris, rouge, vert + typologie droite, rigoureuse => rappelle l'univers des assurances. Froid, sérieux, rigueur.
<b>Cible / Communication</b>	Associations (pour les reprises d'établissements) Entreprises (levée de fonds + partenariats) Pouvoirs publics (financements)	Externe: Consommateurs Partenaires: coopératives Interne: salariés	Entreprises Ecoles (exemple: INJES)	Entreprises, CE, fondations : partenaires privés
<b>Supports de com</b>	Site internet, brochures, facebook, newsletter, vidéos, médias, relations presse, up conférences, up campus...	Site internet, facebook, packaging des produits, relations presse (exemple: Altereco)	Site internet, plaquette, relations presse, événementiel (participation à des journées thématiques)	Site internet, brochures ciblées (démarchage entreprises)
<b>LE DIRIGEANT</b>	Jean-Marc Borello	Rémi Roux	Marie-Hélène Delaux	Philippe Guilbaud
<b>Parcours</b>	Educateur spécialisé, direction d'une boîte de nuit « Régine », spécialisé dans les problématiques de toxicomanie, crée SOS drogue international puis développe GROUPE SOS	Formation en école de commerce, a travaillé dans la grande distribution avant de fonder Ethiquable	A travaillé dans le secteur privé (banques...) direction de la communication avant de fonder Sabooj (après identification qu'il n'y avait pas d'agence de com adaptée)	A travaillé dans le secteur privé (dans le bâtiment) // bénévole actif => rencontre le mécène de Nouvelles Voies qui le convainc de diriger l'association
<b>Storytelling</b>		volonté de créer un projet qui ait du sens...	Volonté de créer la première entreprise adaptée dans le secteur de la communication	volonté de concilier vie professionnelle et engagement personnel

## Annexe n°5: Tableau comparatif / Portraits des entrepreneurs sociaux du MOUVES

Légende :

1/ bleu = les entrepreneurs sociaux « historiques »

2/ jaune = les businessmen du champ social

3/ rouge = les acteurs issus du secteur public

4/ vert = les nouveaux entrepreneurs sociaux

Source : <<http://mouves.org/les-membres-du-mouves/portraits-entrepreneurs-sociaux/>>

Date : le 20/09/2015

Entrepreneur social	Entreprise sociale	Statut	Date création	Finalité sociale	Profil entrepreneur	Adhésion au MOUVES
<b>Patricia Gros-Micol</b>	Handishare	Entreprise adaptée	2011	Composée de 100% de salariés « travailleurs handicapés » : création d'emploi / insertion	Formation commerce - travail dans le privé - traumatisme personnel (handicap) - volonté de donner du sens à son travail	Parce que partage de mêmes valeurs
<b>Pierre Guyot</b>	Envie en Lorraine	Groupe d'entreprises sociales : entreprises d'insertion		interne: création d'emplois locaux pour tous externe: coeur de métier = réduction des déchets	Formation éducateur spécialisé (social) puis management	Partage de mon expérience pour les prochains entrepreneurs sociaux
<b>Hélène Viruega</b>	Equiphoria	Association	2012	Equithérapie et hippothérapie pour les personnes en situation de handicap	Terrain, cavalière	Partage de mêmes valeurs. Le MOUVES est « notre porte parole »
<b>Florence Hallouin</b>	Génération Plume	SAS	2009	Couches lavables: écologiques Made in France: emplois locaux	Designer industriel - travail pour de grands groupes - volonté de donner du sens à son travail	Partage d'expériences avec d'autres entrepreneurs sociaux
<b>Sylvain Lepanteur</b>	La Conciergerie Solidaire	Entreprise d'insertion	2010	Salariés en insertion Création de lien social	Formation communication marketing - expérience dans une PME - envie d'entreprendre pour un projet porteur de sens	Mise en réseau, faire bouger les lignes, faire connaître l'entrepreneuriat social
<b>Vincent Daffourd</b>	Chef Santé		2015	Aide au financement des consultations médicales, pour les personnes les plus démunies	Formation communication - travail en agence - traumatisme personnel (maladie) - lancement du projet	Partage des mêmes valeurs - importance du réseau, de l'échange...

Entrepreneur social	Entreprise sociale	Statut	Date création	Finalité sociale	Profil entrepreneur	Adhésion au MOUVES
<b>Brigitte Olive</b>	YMCA de Colomiers	Association	1959	établissements spécialisés sur la question du handicap	Secteur emploi-formation, travail dans le public (spécialisée handicap), recrutée pour l'association	le décloisonnement, avoir un autre regard, diversité des acteurs
<b>Christophe Itier</b>	1/ Sauvegarde du Nord 2/ SOWO	1/ Association 2/ club régional des dirigeants du travail social	1957	spécialisée dans le médico-social	Master économie management - travail dans le public - recruté par l'association	Envie de participer à l'innovation sociale, au changement, enthousiasme
<b>Pascal Feydel</b>	ADULLACT	Association	2002	Association des développeurs et utilisateurs de logiciels libres pour les associations et collectivités territoriales	NR	NR
<b>Anais Jacoby</b>	Croix rouge insertion - Impulse Toit	Association	1998	Réponse aux problématiques de logement des personnes en difficulté	Ecole de commerce axe humanitaire - quête d'un travail porteur de sens - ESS - Impulse Toit en 2013	Même discours - adhérer en mon nom en tant qu'entrepreneuse - partage
<b>Arnaud Desjonquères</b>	Artibois	Association	1976	Insertion de travailleurs handicapés, aides-menuisiers (entreprise adaptée)	Ingénieur - spécialisation menuiserie - travail dans le privé - recruté pour diriger Artibois: partage des valeurs promues	échanges et rencontres - dimension symbolique: appartenance à un mouvement entre économie sociale et classique
<b>Philippe Lemaire</b>	Phitech	SA (société anonyme)	2003	Faciliter les déplacements des personnes déficientes visuelles, développer des solutions d'accessibilité	Formation en optique, intérêt pour l'électronique - travail dans le secteur des cartes à puces - rencontre bouleversante avec une personne malvoyante	Adhésion récente: Contact avec d'autres entrepreneurs sociaux, découverte d'autres initiatives, partage de mêmes problématiques, entraide

Entrepreneur social	Entreprise sociale	Statut	Date création	Finalité sociale	Profil entrepreneur	Adhésion au MOUVES
<b>Christelle Meslé-Génin</b>	JobIRL	Association	2013	Réseau social au service de l'orientation professionnelle des jeunes: échanges, liens sociaux, avec des professionnels	Formation en mathématiques économie- travail dans de grands groupes privés, finance et assurance // implication associative - présidente fondation General Electric - déclic en rencontrant des jeunes	Rencontres - Pour promouvoir l'entrepreneuriat social, montrer que ça fonctionne
<b>Celine Legrain</b>	Crescendo	Association	2004	Etablissements créateurs de liens - accompagnement de familles en insertion sociale et professionnelle - développement de l'agrément accueil handicapé	Gestion - Travail dans un groupe privé lucratif - quête de sens - rencontre de Jean Marc Borello - recrutée au GROUPE SOS en RH - puis Crescendo	Mise en réseau, échanges, collaborations possibles
<b>Pierre Deleforge (et Idriss Bennani)</b>	RézoSocial	Entreprise d'insertion	2013	Insertion par l'informatique de personnes éloignées de l'emploi	Ingénieur - travail pour des entreprises informatiques classiques - quête de sens - expérience bénévole parallèle - rejoint une association qui lançait une entreprise d'insertion - rencontre d'Idriss - lancement de RézoSocial	Identification : fibre entrepreneurial et tournée vers l'innovation - rencontres
<b>Gaëtan Séverac</b>	Naïo Technologies	SAS	2011	Ecologique: désherber sans produits chimiques	Formation ingénieur - envie d'entreprendre - déclic: rencontre d'un producteur, découverte des problématiques de mauvaises herbes	NR
<b>Marie Hélène Delaux</b>	SABOOJ	Entreprise adaptée	2009	Insertion de personnes en situation de handicap	Ecole de commerce - travail pour des banques - volonté de travailler avec des entreprises adaptées mais n'existaient pas dans la com - lancement de SABOOJ	NR

Entrepreneur social	Entreprise sociale	Statut	Date création	Finalité sociale	Profil entrepreneur	Adhésion au MOUVES
<b>Sébastien Martinet</b>	Fédération Médico-Sociale des Vosges	Association	1923	Insertion sociale, professionnelle, accompagnement de personnes en situation de handicap, protection des enfants, soin de personnes en situation d'addiction... Mission d'utilité sociale + ancrage territoriale (depuis peu, se dit « entreprise sociale »)	Formation gestion / industrie - Débuts dans l'industrie - quête de sens - orientation vers des structures socio-culturelles - formations dans le social	NR
<b>Thomas Huriez</b>	Modetic et 1083	SARL	2007	Commerce équitable et ou produits bio, produits éthiques	Ecole de commerce - volonté de concilier valeurs et travail - démission de son job - création de sa marque éthique	Dynamique - partage de mêmes valeurs
<b>Frédéric Bardeau</b>	Simplon	SAS agréée solidaire		Faire du numérique un levier social : former au développement web, notamment des populations démunies qui n'ont pas ces compétences, pour qu'elles trouvent un emploi	Sciences po et St Cyr - âme d'entrepreneur + convictions : création de LIMITE. Intervenant au CELSA, intérêt pour la cyberculture, adhésion au Simplon	diversité riche - faire partie d'un réseau
<b>Cécile Galoselva</b>	Etic	SAS		Rénovation écologique de bâtiments mis aux services d'entrepreneurs sociaux (finalité environnementale et sociale, avec un volet collaboratif)	Background banlieue lyonnaise - découverte du social business à Oxford, université - rencontre d'un activiste pour qui elle a travaillé - puis lancement de son propre concept	NR
<b>André Dupont</b>	Vitamine T	SAS	1978	Retour à l'emploi de personnes exclues: insertion Gouvernance désintéressée: non rémunération du capital, redistribution	Educateur spécialisé - engagement dans le social avec fonctions à responsabilité - rejoint Vitamine T en 1995 et devient directeur puis président en 2008	NR
<b>Jean Michel Pasquier</b>	KOEO	SARL	2009	Mécénat d'entreprise au service d'associations, pour répondre aux besoins des associations	Création d'une entreprise de conseil en ressources humaines - volonté de concilier travail/ engagement associatif - lancement de KOEO	NR

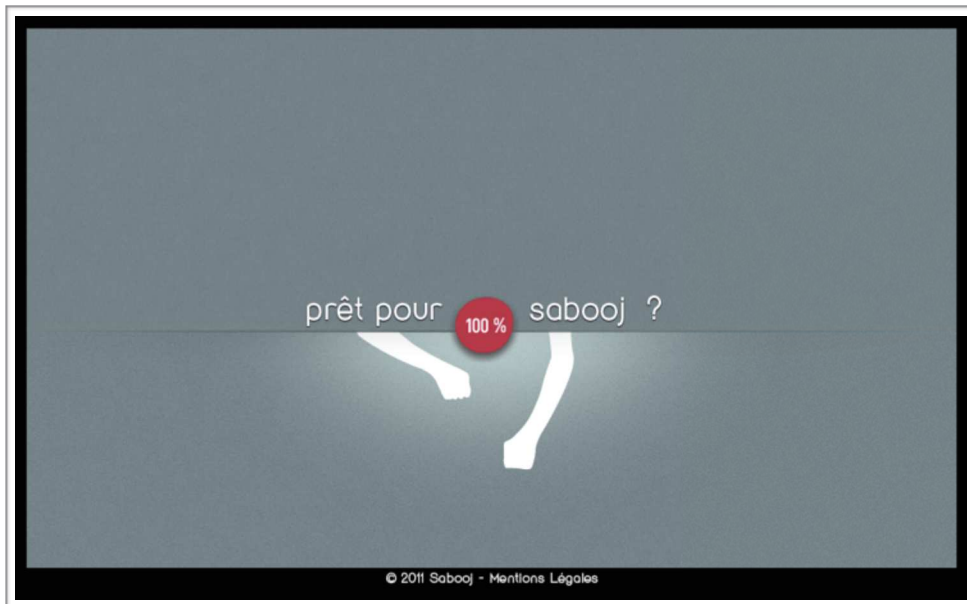


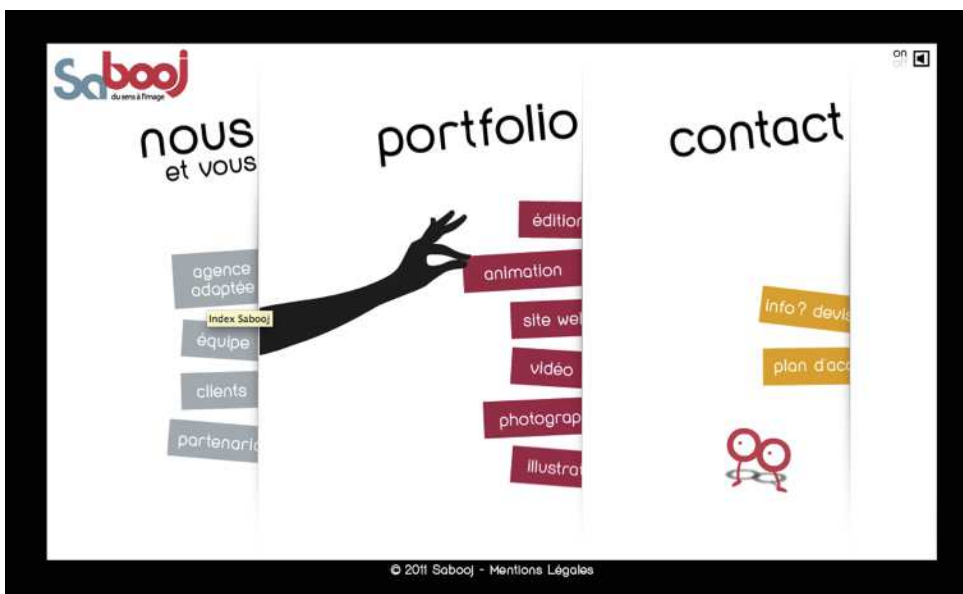
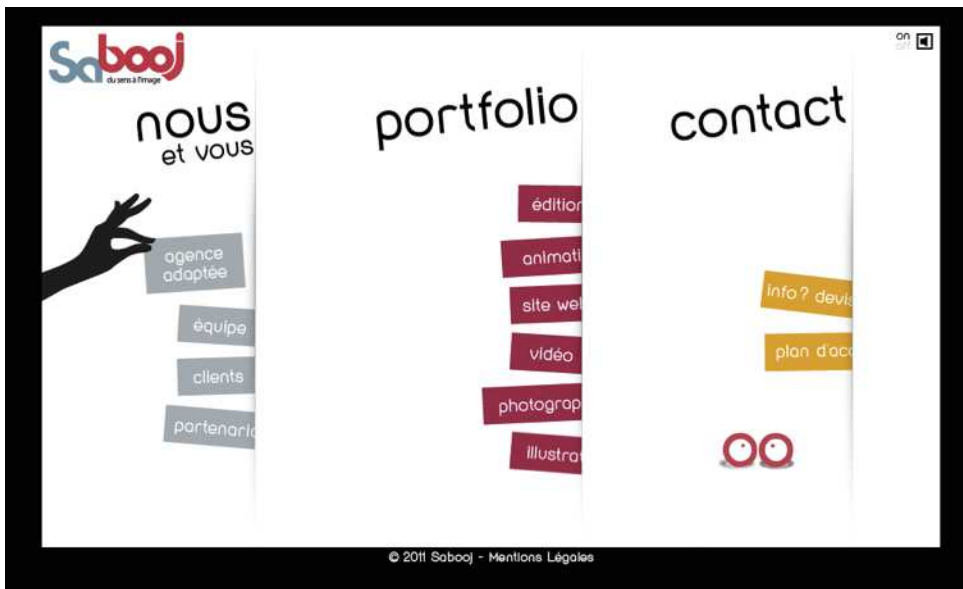
Entrepreneur social	Entreprise sociale	Statut	Date création	Finalité sociale	Profil entrepreneur	Adhésion au MOUVES
<b>Esra Tat</b>	Terra-cités	SAS	2005	Répondre à un besoin social: la production de logements abordables, plus respectueux de l'homme et de son environnement	NR	NR
<b>Christophe Chevalier</b>	Groupe Archer	SAS		Réinsertion de personnes en situation de difficulté Lutter contre la délocalisation: emploi local à Romans => pôle territorial de coopération économique	D'abord éducateur. Toute sa carrière à l'Archer, directeur depuis 1992. Un des fondateurs du MOUVES.	NR
<b>Frédéric Mathis</b>	Hepoc	SARL, entreprise d'insertion	2011	Construction et rénovation écologique et responsable + insertion	NR	NR
<b>Dominique Olivier</b>	Fermes de Figeac	Coopérative	1985	Promouvoir l'agriculture sur le territoire gestion coopérative	NR	NR
<b>Florence Gilbert</b>	Wimoov	association	1999	Permettre à tous les publics de se déplacer en polluant moins	Chef de pub en agence - quête d'un projet à valeurs humaines - reprise de la direction de l'association	NR
<b>Simon Houriez</b>	Signes de sens	association	2003	L'accès au savoir des personnes sourdes	NR	NR
<b>Guillaume Jourdain</b>	Enercoop Nord	SCIC		proposer une énergie garantie 100% renouvelable	NR	NR
<b>Bastien Sibille</b>	Talcod	SAS		Agence digitale de l'intérêt général: pour accompagner la transformation numérique des associations	NR	Même état d'esprit, alliance de l'ambition économique et ambition sociale. Soutien, sources d'inspiration

### 3. Sites internet

Annexe n°6: captures d'écran du site de Sabooj

Source: <http://www.sabooj.com>





## 4. Articles de presse

Annexe n°7 : Couverture du numéro spécial de La Tribune, 100% entrepreneurs sociaux.

Référence: *La Tribune*, « 100% entrepreneurs sociaux. Ils veulent changer le monde ». N°63. 18-24 octobre 2013.

**INNOVATION** Les Scop, un terreau fertile de créativité P. 20-21

DU VENDREDI 18 AU JEUDI 24 OCTOBRE 2013 - N° 63 www.latribune.fr France métropolitaine - 3 €

# LA TRIBUNE

HEBDOMADAIRE

**Joseph Stiglitz**  
« La main du marché est invisible parce qu'elle n'existe pas. »  
PAGE 30  
Le Prix Nobel d'Économie préconise des politiques de relance par la dépense publique.



## 100% ENTREPRENEURS SOCIAUX

# ILS VEULENT CHANGER LE MONDE



Une nouvelle génération d'entrepreneurs, décomplexés et de plus en plus diplômés, réussit la synthèse entre le business et le social. Une enquête en vingt portraits, qui sont autant de témoignages d'une autre manière d'être patron.  
**PAGES 4 à 14**

Communiqué

« Econocom soutient ceux qui font émerger un nouveau modèle d'entreprise grâce au digital »  
Jean-Louis Bouchard, Président du groupe Econocom



**econocom**

L 15174 - 03 - 3,00 €

LA TRIBUNE S'ENGAGE POUR LE RECICLAGE DES PAPIERS ANCIENS AINSI QUE POUR LE BIEN-ÊTRE DE SES LECTEURS. ACHETEZ RESPONSABLEMENT.

© 2013 La Tribune. Tous droits réservés.

Annexe n°8 : Première page de l'article de Libération, « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire »

Référence : Léa LEJEUNE « Jean-Marc Borello, traversée en solitaire », *Libération*. Publié le 6/11/2013. <[http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire\\_945104](http://www.liberation.fr/futurs/2013/11/06/jean-marc-borello-traversee-en-solidaire_945104)>

➔ Jean-Marc Borello, traversée en solitaire

## Jean-Marc Borello, traversée en solitaire

Par [Léa Lejeune](#) — 6 novembre 2013 à 18:06



Paris le 27 septembre 2013. Jean-Marc Borello président du groupe SOS. Photo Édouard Caupeil.





# Résumé

Face à l'explosion des besoins sociaux et des risques environnementaux, à la crise économique et sociale, à la raréfaction des ressources naturelles, émerge un nouveau modèle d'organisation, à mi-chemin entre les entreprises traditionnelles, les acteurs historiques de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics : l'entrepreneuriat social. Courant de pensée, philosophie, l'entrepreneuriat social associe efficacité économique et utilité sociale pour rassembler des entreprises et entrepreneurs ayant un modèle économique viable et répondant à des besoins sociaux et environnementaux qui ne sont comblés ni par les dispositifs étatiques ni par les lois du marché du système capitaliste. A l'heure où ce modèle d'entreprendre autrement se développe et s'accompagne de la production de discours, notamment institutionnels et médiatiques, ce travail de recherche questionne l'influence de la communication sur la structuration du mouvement de l'entrepreneuriat social.

Marquée par l'hybridité, l'identité de l'entrepreneuriat social, comme l'indique son nom, s'est construite sur l'association de deux univers jusqu'alors cloisonnés : le champ social et le monde de l'entreprise. Au croisement de courants fondateurs pluriels, l'entrepreneuriat social s'est nourri de l'influence du social entrepreneurship et de l'héritage l'économie sociale et solidaire. Si l'entrepreneuriat social constitue une formule nouvelle, il doit son institutionnalisation en France au regroupement d'acteurs lui pré-existant, soucieux de faire évoluer leur image. Le plaidoyer pour un nouveau modèle d'entreprendre, la volonté pour les associations et entreprises traditionnelles de faire évoluer leur image institutionnelle, ont favorisé l'émergence de l'entrepreneuriat social. Cette émergence relève ainsi d'une démarche de communication, que décrit et conceptualise la première partie de ce mémoire.

La communication des entreprises sociales se caractérise par la diversité : toutes ne revendiquent pas leur identité d'entreprise sociale. Ce sont les instances représentatives du mouvement, le MOUVES et Ashoka notamment, qui unifient le mouvement autour de storytellings homogènes, notamment en valorisant la figure de l'entrepreneur social. Reprise par les médias, cette personnalisation du mouvement participe à faire évoluer la signification de l'entrepreneuriat social, qui se rapproche de la conception américaine du social entrepreneurship.

Ce rapprochement soulève la problématique des frontières de l'entrepreneuriat social : sa communication marque t-elle une délimitation suffisamment forte pour éviter les risques d'assimilation à la RSE et le social washing ? L'affirmation de l'entrepreneuriat social présente des limites, qu'une communication placée au service d'une identité forte et singulière pourrait pallier.

# Mots-clefs

Entrepreneuriat social

Economie Sociale et Solidaire

Intérêt général

Mouvement

Diversité, Unicité

Communication

Identité