Document generated on 04/16/2024 1:03 p.m.

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

La création d'entreprise dans l'économie sociale
Le rôle des grands acteurs du secteur
Enterprise creation in the social economy

Thierry Sibieude

Number 305, July 2007

L'entrepreunariat social
Social Entrepreneurship

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1021508ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1021508ar

See table of contents

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

0035-2020 (print)
2261-2599 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Sibieude, T. (2007). La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur. *Revue internationale de l'économie sociale*, (305), 9–31. https://doi.org/10.7202/1021508ar

Article abstract

This article considers the social economy in its broadest sense, which is based on the idea of resolving the enterprise-society conflict through entrepreneurship and inside the economy. Enterprise creation thus appears as a strategic issue. However, tensions arise inside the social economy itself, as well as in its relationship with society, which affect its ability to develop and regenerate itself, in particular by creating new organizations that update its principles and values in response to societal needs. After analyzing the obstacles to enterprise creation that exist both inside and outside the social economy, the author identifies some actions to take to make the social economy better understood and recognized and to foster the emergence of social entrepreneurs and nurture them. Drawing on the work of the "application seminar" in ESSEC's social entrepreneurship program in 2004, the article highlights the importance of developing a methodology for enterprise creation.

Tous droits réservés © Recma, 2007

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

LA CRÉATION D'ENTREPRISE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le rôle des grands acteurs du secteur

par Thierry Sibieude (*)

Cet article appréhende l'économie sociale dans sa définition la plus large, qui repose sur l'idée de la résolution du conflit entreprise-société par l'entrepreneuriat et au sein de l'économique. La création d'entreprises nouvelles apparaît donc comme un enjeu stratégique. Cependant, au sein même de l'économie sociale comme dans sa relation à la société naissent des tensions qui affectent sa capacité à se développer et à se régénérer, en particulier par la création de nouvelles entités actualisant ses principes et ses valeurs en réponse à des besoins sociétaux. Après avoir analysé les freins à la création d'entreprise, qu'ils soient internes ou externes à l'économie sociale, l'auteur identifie certaines actions à mener pour faire mieux connaître et reconnaître l'économie sociale et pour favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux et leur accompagnement. Nourri par les travaux du séminaire d'application de la chaire « Entrepreneuriat social » de l'Essec en 2004 (**), l'article souligne notamment l'importance de l'investissement méthodologique en matière de création.

(*) Professeur titulaire de la chaire « Entrepreneuriat social » de l'Essec, codirecteur de l'Institut des villes et du territoire.

(**) Coanimé avec Géraldine Chalencon, ingénieur de recherche à la chaire. Ce séminaire, organisé tous les ans par la chaire « Entrepreneuriat social » de l'Essec avec la participation de ses entreprises partenaires, permet à la vingtaine d'étudiants de la chaire d'approfondir un thème par des recherches bibliographiques, des entretiens avec les acteurs de l'économie sociale et des enquêtes de terrain.

L'entrepreneuriat dans l'économie sociale comme facteur de régénération et de pérennisation des valeurs fondatrices

A l'heure où les acteurs historiques et principaux de l'économie sociale ont atteint une taille qui leur donne une véritable crédibilité économique, mais où ils sont dans le même temps remis en cause en interne et en externe quant à leurs spécificités (1), ils s'interrogent sur le rôle qu'ils pourraient jouer pour que d'autres acteurs voient le jour dans l'économie sociale. Si ce n'est pas un moyen exclusif pour atteindre cet objectif, la création d'entreprise peut être un vecteur pour diffuser les valeurs de l'économie sociale, démultiplier les succès de ses acteurs et renforcer son poids économique, aussi bien dans le secteur marchand que dans le secteur non marchand. Cet objectif soulève plusieurs questions.

- Pourquoi les créations d'entreprise sont-elles limitées dans l'économie sociale (2) ?
- Quels sont les préalables et les conditions pour parvenir à créer une entreprise dans l'économie sociale ?
- Quels sont les leviers d'action sur lesquels peuvent s'appuyer les grands acteurs de l'économie sociale pour favoriser ces créations ? Comment

(1) En témoigne récemment, par exemple, la présence parmi les soixante-huit projets de directives et de règlements abandonnés (momentanément ?) par la Commission européenne, la proposition de règlement portant statut de la mutualité européenne, alors que les mutuelles ont fait leurs preuves en Europe, tant en termes d'efficacité économique que de performance sociétale, et couvrent les risques de plusieurs millions de citoyens européens.

(2) A l'inverse des mutuelles et des coopératives, les associations se sont fortement développées depuis les années 70, investissant de nouveaux secteurs (insertion par l'économique, médico-social, aide à domicile, économie solidaire…) et continuant d'innover, dans une autre relation au système social que

peuvent-ils renforcer l'économie sociale en encourageant les développements en son sein ?

Nous limiterons notre réflexion au champ de l'économie sociale au sens strict, c'est-à-dire au secteur privé à but non lucratif. D'autre part, la dimension territoriale de la création d'entreprise, la mobilisation sur un territoire des hommes et des structures, la création de synergies territoriales ne seront pas abordées dans cet article.

Dans un premier temps, nous analyserons les freins à la création d'entreprise dans l'économie sociale, puis nous définirons les conditions susceptibles d'accélérer la création d'entreprises sociales, pour proposer dans un dernier temps des actions que les grands acteurs de l'économie sociale pourraient mettre en place pour favoriser cette création.

celle des mutuelles et des coopératives (Evers et Laville, 2004). Cette question concerne donc essentiellement les mutuelles et les coopératives, qui ont connu deux moments historiques de forte création, la fin du XIXe siècle et l'après 1945, et voient depuis leur nombre diminuer sous l'effet de rapprochements et d'un mouvement de concentration qui va encore très probablement s'accentuer, notamment dans le périmètre de la FNMF (avec également des rapprochements possibles avec les institutions de prévoyance). Ces deux moments historiques de développement et l'absence de créations nouvelles qui a suivi ont partie liée avec les consensus sociopolitiques et économiques caractérisant les Etats-nations, avec l'organisation des marchés et avec la relation des formes mutualistes – et des fonctions socioéconomiques remplies par ces entreprises – avec l'Etat-providence. Ces deux périodes de création, ainsi que la période de développement des associations, peuvent s'analyser à l'aide d'une approche régulationniste (voir par exemple Boyer, 2004).

Les freins à la création d'entreprise au sein de l'économie sociale

Le faible taux de création d'entreprise dans l'économie sociale peut être attribué à la faible visibilité des principes de l'économie sociale : ses spécificités et les valeurs qu'elle porte sont peu connues et reconnues et son périmètre apparaît également flou, aussi bien en interne qu'en externe.

Les freins internes à l'économie sociale : la mauvaise visibilité et la reconnaissance de plus en plus difficile des valeurs

Des salariés et des sociétaires de moins en moins sensibilisés aux spécificités de l'économie sociale

En interne tout d'abord, les organisations de l'économie sociale font face à un véritable effritement de leurs cultures d'organisation et de gouvernance, cultures porteuses des valeurs de l'économie sociale. En effet, les organisations les plus visibles de l'économie sociale sont aussi des structures qui ont atteint une taille significative, dans lesquelles il est plus difficile de faire vivre le militantisme, la défense de valeurs communes, ainsi que le sentiment d'une appartenance active (sociétariat, coopérativisme).

Il faut également souligner le fait que, si depuis quelques années on observe une volonté des mutuelles et des coopératives de promouvoir en externe et en interne une appartenance fédérative à l'économie sociale dans sa diversité et sa communauté de valeurs, pendant longtemps ce sont les appartenances spécifiques soit à la forme mutualiste, soit à la forme coopérative qui ont prévalu, notamment chez les collaborateurs. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que cette recherche d'une appartenance plus large, fédérative et plus significative dans le cadre d'un projet sociétal est une des réponses apportées à deux phénomènes concomitants : la « banalisation » des mutuelles et des coopératives et les défis que constituent les discours et les pratiques du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises [3]. Le développement des associations, plus connectées à la société civile, répondant à de nouvelles demandes sociales, et le développement de l'économie solidaire (dans le contexte de la globalisation

(3) Une tendance actuelle est d'associer les services « Vie mutualiste », « Animation du sociétariat », etc., aux services « Développement durable ». C'est le cas, par exemple, dans le groupe Macif.

et de la question des rapports Nord-Sud) peuvent être considérés comme l'autre cause de cette référence à l'économie sociale (et solidaire).

Nées de la volonté de militants, les organisations de l'économie sociale se distinguent fondamentalement des entreprises de l'économie classique par le fait qu'elles subordonnent *a priori* le projet économique à des valeurs et à des finalités extra-économiques, tout en mettant en œuvre ces valeurs et en recherchant ces finalités à travers l'activité économique – viable – avec des impératifs de bonne gestion et de performance.

Cependant, au fur et à mesure de leur croissance, ces organisations doivent apprendre à concilier les modes de décision démocratiques qui associent un maximum de personnes, caractéristiques de leur gouvernance interne, avec une nécessaire rationalisation des modes de fonctionnement pour faire face aux enjeux posés par une taille plus importante [4]. Ces questions se posent pour les deux principaux types d'acteurs internes que sont les salariés et les sociétaires, face au dernier groupe d'acteurs internes constitué par les dirigeants, les salariés et les bénévoles, qui, eux, sont porteurs de cette identité spécifique [5].

Ainsi, en matière de recrutement, les compétences managériales requises sont d'un niveau de plus en plus élevé : faut-il alors privilégier les compétences ou le militantisme ? En outre, plus il y a d'embauches, plus il y a de risques pour que les nouveaux embauchés ne soient pas aussi militants que les précurseurs. De même, il s'agit de faire en sorte que les sociétaires ne deviennent pas de simples clients, alors que leur nombre augmente massivement, qu'ils se diversifient (comme à la Maif, où les sociétaires ne sont plus uniquement les instituteurs du temps de la création) et qu'ils sont membres d'une société dans laquelle les formes d'engagement collectif et la relation des individus aux collectifs sociaux évoluent.

On peut analyser la variation de la sensibilisation à l'économie sociale en fonction de l'implication des différents acteurs *(tableau 1)*.

Ainsi, progressivement, du fait de facteurs internes et de l'évolution du contexte, la culture militante se dilue et les acteurs internes ont tendance à être de moins en moins mobilisés autour des valeurs de l'économie sociale. Par exemple, à la Macif, la majorité des 4,3 millions de sociétaires se sentent clients avant tout et assez peu défenseurs de valeurs spécifiques. Pourtant, les dirigeants de la Macif continuent de porter un message militant fort. Il est donc nécessaire d'étudier la variation du degré de sensibilisation à l'économie sociale en fonction des positions.

L'élément central de l'idéal type de l'entreprise de l'économie sociale (historiquement, pour beaucoup d'auteurs, la coopérative plutôt que la mutuelle) est, avec la règle de gouvernance « Une personne égale une voix », la double qualité de producteur et de consommateur du sociétaire-adhérent. Cependant, aujourd'hui, en particulier dans les grands groupes complexes de l'économie sociale, l'importance de cette double qualité tend à diminuer. La relation à la production du service est diluée et une importante technostructure gère l'opérationnel et pèse sur la gouvernance. La concurrence n'est pas non plus favorable à la concrétisation de la double

(4) Jean Louis Laville, *Sociologie des associations : des organisations à l'épreuve du changement social,* Paris, Desclée de Brouwer, 1997, 403 pages.

(5) Ces conflits entre les différents acteurs de l'entreprise portant sur des questions de valeurs et de finalités de l'activité de l'entreprise ne sont pas absents de l'économie classique, en particulier lorsqu'ils sont exacerbés par des pratiques comptables et financières dangereuses pour la confiance dans l'économie de marché (voir par exemple Félix G. Rohatyn, « Le capitalisme saisi par la cupidité », entretien, *Le Débat,* n° 123, janvier-février 2003, Gallimard, Paris). Pour une réflexion plus approfondie sur les relations entre gouvernance et propriété des firmes capitalistiques, voir par exemple E. Jansson, « The stakeholder model : the influence of the ownership and governance structures », *Journal of Business Ethics,* 56, p. 1-13, 2005.

qualité, qui peut être vécue comme un handicap dans une vision consumériste (*« Ça gêne le client »*, disent certains commerciaux de réseaux bancaires mutualistes). On peut même affirmer que le principe de « citoyenneté économique » n'est plus aujourd'hui principalement incarné par la double qualité, mais plutôt par l'idée que les mutuelles et les coopératives doivent agir différemment, avec une meilleure prise en compte des intérêts collectifs et des enjeux sociétaux que les firmes lucratives. Aussi la question des valeurs et de leur actualisation, dans la gestion, les pratiques, la stratégie, voire dans les modèles économiques, et face aux enjeux sociétaux, tend-elle à devenir l'élément central qui distingue le client d'une entreprise lucrative du sociétaire-adhérent d'une mutuelle.

C'est pour cela qu'il importe que tous, salariés et sociétaires, soient pénétrés de ces valeurs, en conçoivent la relation aux enjeux de société et comprennent leur actualisation dans la politique et les pratiques de l'entreprise. Ce partage et cette compréhension sont d'autant plus nécessaires que, dans de nombreux cas, si l'on n'élargit pas l'analyse au double objectif économique et de « mouvement [6] » social des mutuelles et des coopératives, les valeurs et leur mise en œuvre peuvent apparaître comme des handicaps dans la performance économique, à court terme et face à la concurrence des autres acteurs du marché.

(6) Terminologie employée par exemple par les caisses Desjardins, qui distinguent et articulent « mouvement » et activité économique marchande.

Tableau 1
La variation du degré de sensibilisation des salariés et des sociétaires en fonction de leur implication

Degré de sensibilité	Salariés	Sociétaires
Ignorant	Nouveaux embauchés Consumeristes, individualistes	Anonymes, non informés
Conscient	Non militants de la mutuelle	Nouveaux sociétaires Sociétaires avec peu de contrats
Informé	Syndiqués Non engagés en ES	Votants irréguliers dans les instances
Intéressé	Salariés dont la mission est en lien avec l'ES Retraités	Retraités Fidèles, réguliers, nombreux contrats
Concerné	Vrai esprit mutualiste Salariés Les plus anciens généralement	Génération des « fondateurs » Délégués
Communicant	Rattachés à la fondation, au pôle ES Militants associatifs	Délégués à la commission ES, à la fondation

La place des valeurs pour les dirigeants face à la nécessaire adaptation au marché

Au-delà de ces facteurs liés à la taille, qui induisent des variations à l'intérieur même de ces deux catégories d'acteurs, on constate qu'un grand nombre des principales organisations interviennent dans le secteur marchand et sur des marchés concurrentiels : leurs dirigeants doivent donc décider et piloter les évolutions en fonction des conditions du marché [7], posées en grande partie par leurs concurrents. Dans un contexte de mondialisation et de développement de la réglementation européenne, mais aussi de progression de l'individualisme, les responsables doivent alors adapter leurs offres de produits ou de services, ce qui entraîne souvent des tensions en interne dans la mesure où ces adaptations sont perçues comme des remises en cause des valeurs de base [8].

De ce point de vue, on peut distinguer deux cas en matière de relations entre les valeurs sociétales du projet et le marché et la concurrence, ou deux « moments », la situation pouvant évoluer dans une dynamique associant marché et contexte sociétal.

Les valeurs constituent un avantage concurrentiel

Dans certains cas, les valeurs de coopération et de démocratie dans une structure ou un réseau de structures leur permettent d'être plus compétitives en offrant de meilleures capacités d'adaptation aux fluctuations du marché (en quantité comme en qualité des produits), de meilleures capacités de collaboration entre entreprises ou encore de meilleures capacités à mobiliser des capitaux (souvent issus d'une épargne locale). C'est le cas décrit pour Mondragon corporacion coperativa (MCC), où les valeurs coopératives favorisent un fonctionnement de type district marshallien et où plus tard, au long de l'histoire de l'entreprise, celle-ci a su se réinventer et développer, en accord avec et à partir de ses principes fondateurs, une vision et des stratégies lui permettant d'assurer son développement et sa compétitivité économique [9] dans des contextes changeants (fordisme, puis « toyotisme » et qualité totale, puis globalisation et économie de la connaissance). C'est aussi le cas de certains innovateurs de l'économie sociale, qui par la force des convictions et des valeurs sociétales qui les animent parviennent à créer de la richesse là où n'existait auparavant qu'un marché considéré comme insolvable et non viable. Les cas d'élargissement du marché par le bas (par la demande des plus pauvres) et de restructuration de la chaîne de valeur, par exemple Project Impact (www.project-impact.net/ahap.htm), sont dans cette catégorie parmi les plus frappants.

Les valeurs n'apportent aucun avantage concurrentiel

Pour certaines entreprises, les valeurs sociétales correspondent essentiellement à des fins que l'entreprise peut satisfaire par sa bonne gestion, par sa position acquise sur ses marchés et parce qu'elle n'est pas obligée de verser dividendes et profits à des actionnaires, mais ces valeurs ne sont pas à l'origine d'avantages concurrentiels.

(7) Conditions du marché que l'on peut avec profit analyser à l'aide de la théorie des conventions, dont s'inspirent sur le plan pratique, en termes de management et de reporting, de nombreux outils comme le Bilan sociétal©. Voir Catherine Bodet et Dominique Picard, « Le Bilan sociétal© : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et Territoires,* 2005.

(8) Un exemple particulièrement aigu de ce dilemme valeurs et principes mutualistes *versus* réalité économique du marché est celui de la couverture des gynécologues-obstétriciens par la MACSF-Le Sou médical, mutuelle qui a annoncé début 2006 ne plus couvrir ces risques professionnels compte tenu des évolutions juridictionnelles liées à ces actes médicaux et de son incapacité financière à faire face.

(9) Même si, dans le cas Mondragon, la croissance externe par rachat de sociétés à capital ou les investissements dans des pays à bas salaires ont pu entraîner des tensions, tensions jugulées par la force de la synergie entre les valeurs, les principes et la stratégie industrielle, notamment dans sa phase actuelle caractérisée par la recherche d'une taille critique et la participation à l'économie de la connaissance. Voir Jacques Prades, « L'énigme de Mondragon, histoire, réalité et enjeu du complexe coopératif basque », UT Le Mirail, 2005, et « L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience », *Recma,* n° 296, mai 2005.

Il est plus facile de créer l'adhésion aux valeurs lorsque celles-ci sont à l'origine de l'avantage concurrentiel. Dans ce cas, les tensions, si elles existent (éventail des salaires pour conjuguer justice sociale et attractivité des postes, etc.), ont toutes les chances d'être de moindre importance que lorsque le tiraillement et la dualité marché-valeurs ne sont pas limités par une contribution directe des valeurs à la performance économique.

Cette sensibilisation inégale aux valeurs, aux finalités et aux principes de l'économie sociale chez les salariés et les sociétaires, conjuguée au décalage inévitable de perception avec les dirigeants, peut être génératrice de tensions internes fortes : les salariés vivent parfois la promotion de l'économie sociale comme un alibi de la direction et lui reprochent de ne pas appliquer suffisamment les valeurs défendues en interne par rapport à eux. Il est révélateur par exemple d'observer que, dans les grandes mutuelles, les syndicats sont passés ou passent de plus en plus souvent d'un rôle de coopération à un rôle d'opposition à la direction. Les salariés ont également du mal à comprendre les rapports entretenus avec le secteur concurrentiel et ont le sentiment d'être pris en étau entre la défense de valeurs et les objectifs de rentabilité fixés.

Au regard des décennies d'expérience en économie sociale, il semble que ce type d'évolution vers des tensions apparaisse rapidement dans l'évolution des organisations. L'expérience de la Maif, qui a vécu des conflits entre conseil d'administration et cadres dirigeants dès ses premières années, en est un exemple éloquent [10]. Cette évolution serait alors caractéristique des périodes de jeunesse, d'adolescence et de maturité de ces entreprises, qui suivent leur phase de naissance.

Dans le cas des groupes complexes, il faut noter le cas particulier des filiales SA, dont certaines peuvent être très proches, dans leur culture, de leurs homologues lucratives : les filiales cotées en Bourse (Crédit agricole SA en est un exemple évident) ou même celles dont les métiers les rapprochent, par la culture métier, des entreprises lucratives, par exemple les filiales en charge de la gestion d'actifs financiers, en sont une illustration. En complément des effets plus « mécaniques » du recours au marché pour le financement (cas des mutuelles d'assurance), le poids de ces filiales, leur importance stratégique, la prégnance de leur culture d'entreprise ou de métier (souvent une culture financière), qui tend à devenir la culture dominante dans le capitalisme globalisé, peuvent être d'importants moteurs de développement des objectifs de rendements strictement financiers et donc de diminution des références actives aux valeurs de l'économie sociale [11]. A cela s'ajoutent certaines réglementations, par exemple en matière de règles prudentielles, Bâle II ou Solvency II dans les secteurs banques et assurances.

Cette question de la confrontation d'une légitimité fondée sur des valeurs et des principes et de l'évolution d'une stratégie et d'un management dictée par des exigences économiques peut se résoudre par un processus permanent de réinvention et d'actualisation du modèle, des finalités et des valeurs initiales [12]. Un tel processus implique un important effort tant

(10) Michel Chaumet, *Maif, l'histoire d'un défi,* Cherche Midi, 1998.

(11) Cependant, on observe que la nécessité d'occuper les champs de la RSE et du développement durable peut être à l'inverse un facteur de réutilisation des valeurs de l'économie sociale, dans les discours, les actes et la culture d'entreprise.

(12) Ce que tendent à montrer les évolutions des mutuelles (élargissement du sociétariat) ou les différentes phases stratégiques du développement de Mondragron CC.

en termes de stratégie et de management « traditionnel » qu'en termes de responsabilité – ou performance – sociétale.
Or, pour que les grands acteurs de l'économie sociale soient légitimes et crédibles dans la promotion de l'économie sociale, il est indispensable que les acteurs internes adhèrent aux valeurs qu'elle porte et se sentent eux-mêmes messagers de ces valeurs. En effet, si tel n'est pas le cas, la promotion de l'économie sociale et de la création d'entreprise dans ce secteur risque d'être perçue comme un alibi ou comme un gadget.

Les freins en externe

Une lisibilité externe de l'économie sociale limitée et menacée

Le même risque est présent si la lisibilité du message en externe n'est pas acquise. Or, aujourd'hui, les structures de l'économie sociale sont encore peu connues et reconnues pour leurs spécificités aux yeux du grand public, malgré des efforts ces dernières années [13].
Non-lucrativité, principe démocratique « Une personne, une voix » et gestion désintéressée sont au cœur des principes défendus par l'économie sociale : ils doivent garantir que l'organisation est bien dédiée à la prise en charge de l'intérêt collectif. Ces principes spécifiques de l'économie sociale sont bien souvent méconnus alors qu'ils changent pourtant fondamentalement les finalités des organisations : il n'y a pas de redistribution des profits entre les actionnaires en fonction de l'argent investi. Cette finalité différente génère *ipso facto* des choix différents. Les organisations de l'économie sociale n'ont pas à définir leurs stratégies en fonction d'objectifs de rentabilité du capital investi, ce qui leur permet de dégager des marges de manœuvre pour améliorer la qualité des services rendus ou des produits, dans le sens des valeurs défendues [14]. Par exemple, une mutuelle de santé dans le champ mutualiste peut dire qu'elle compense ainsi la non-sélectivité des clients en fonction des risques.
Pourtant, en particulier pour tous les acteurs de l'économie sociale qui interviennent dans le champ économique concurrentiel, cette particularité est difficile à mettre en évidence. Comment faire connaître ces spécificités sans que cela devienne une pure stratégie marketing taxée d'opportunisme ? Comment « revendiquer » son appartenance à l'économie sociale sans que cela jette le discrédit en termes de professionnalisme sur l'organisation ?
Les grandes mutuelles d'assurance, fortes de leur notoriété, ont cependant, ces dernières années, réorienté leur communication vers des messages valorisant mieux les valeurs portées [15]. Dans le même esprit, les actions conduites d'abord par le Cnlamca, puis aujourd'hui par le Ceges contribuent à promouvoir et à diffuser les valeurs et les spécificités des acteurs de l'économie sociale. Cette tendance semble commencer à porter ses fruits, même si les thèmes mis en avant commencent aussi à l'être dans le champ du secteur privé lucratif. En effet, les entreprises de l'économie « classique » s'intéressent de plus en plus aux questions de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, à la fois en interne et en externe, ce qui les

(13) De plus, les évolutions, passées ou en préparation, de la régulation économique en termes de normes comptables, de responsabilité sociétale et de gouvernance, d'une part, et les particularismes nationaux en termes de définition de l'économie sociale dans une économie globalisée, d'autre part, ne facilitent pas la reconnaissance d'un modèle générique de l'économie sociale.

(14) Notons que des firmes du secteur privé lucratif, parmi les plus profitables et les mieux gérées, se donnent certaines libertés au regard des exigences de rentabilité de très court terme en refusant de publier des résultats trimestriels, la firme allemande Porsche par exemple.

(15) Une communication en ce sens parmi les plus illustratives de ce mouvement est celle la Maif, « assureur militant ».

amène pour une partie d'entre elles à adopter des pratiques sociales et environnementales ou à défendre des principes parfois proches de ceux de l'économie sociale. On peut par exemple penser au travail d'évaluation de la responsabilité sociale du groupe Danone à tous les échelons de la production dans le cadre de Danone Way [16], à celui mené par Véolia Environnement sur la formation des salariés les moins diplômés ou encore à la campagne de Leclerc en matière de protection de l'environnement.

N'y a-t-il pas un risque que les spécificités de l'économie sociale se perdent, que ce soit dans les apparences ou dans la réalité ? L'objet n'est pas ici de discuter de la pertinence de ce rapprochement entre responsabilité sociale des entreprises du secteur privé lucratif et mission sociale des entreprises de l'économie sociale, ni de les comparer, mais il est clair que le fait même que le concept de responsabilité sociale des entreprises (ou plus largement de « performance sociétale » [17]) se développe et évolue depuis les années 70 constitue un défi pour l'économie sociale si elle veut se distinguer par ses particularités en matière sociale sans que celles-ci soient clairement identifiées et reconnues en interne comme en externe.

La dispersion des acteurs et la complexité apparente des structures

Un autre frein à la reconnaissance externe de l'économie sociale tient à une forte dispersion des acteurs. En effet, en France, les structures de l'économie sociale ont pris l'habitude de se définir avant tout par leur statut juridique : associations, coopératives, mutuelles. Chacun de ces groupes a par ailleurs tendance à fonctionner en vase clos ou dans des réseaux politiques et syndicaux propres. Pourtant, les valeurs défendues [18] sont les mêmes et tous les types de structures de l'économie sociale auraient à gagner à se rapprocher les uns des autres et à travailler ensemble. En effet, cela pourrait leur donner plus de visibilité et de cohérence et leur permettre de mieux affirmer et faire reconnaître leurs spécificités.

Si les valeurs spécifiques de l'économie sociale sont peu connues, il en va de même pour les dispositifs et les cadres juridiques. Les structures les plus connues sont les associations ; cependant, le grand public en a souvent une vision réduite, en méconnaissant quels sont les modes de fonctionnement, les contraintes et les atouts de ce statut juridique. Or, les modes de gouvernance particuliers et les possibilités offertes par les statuts juridiques de l'économie sociale peuvent être pertinents et intéressants pour de nombreux projets, et non pas seulement poser des contraintes insurmontables comme cela en donne parfois l'impression. Ils peuvent même être de véritables atouts, en termes de mobilisation des ressources humaines ou de fonctionnement en réseau par exemple.

Un dernier handicap du secteur de l'économie sociale : les entrepreneurs ont le sentiment que, dans la mesure où il est déjà difficile d'entreprendre, s'il faut en outre gérer des contraintes supplémentaires du fait qu'ils créent dans l'économie sociale, le défi semble trop élevé, et ils sont découragés. Ce problème apparaît par exemple dans les structures qui placent le retour à l'emploi et l'insertion au cœur de leur projet : l'entrepreneur peut avoir

(16) Le Danone Way est cependant actuellement l'un des rares exemples dans lesquels le développement durable et la RSE sont associés étroitement à la stratégie et au management courant.

(17) Jacques Igalens et Jean-Pascal Gond, « Measuring corporate social performance in France : a critical and empirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics,* 56, 2005.

(18) Notamment et avant tout, le caractère instrumental du capital et de l'organisation « entreprise », la place centrale dévolue à l'humain (proche de l'impératif catégorique kantien) et le fait que des principes éthiques s'imposent *a priori* et en priorité aux contingences de l'exercice économique, renvoyant ainsi à la distinction opérée par Aristote entre « économie » et « chrématistique » (Aristote, *Ethique à Nicomaque,* Vrin éditeur, 1994).

le sentiment qu'il n'atteindra jamais l'équilibre économique en embauchant des personnes en difficulté ou que cela sera lourd à gérer. Même si son objectif *in fine* n'est pas de faire du profit, mais de créer une activité avec une utilité sociétale, il peut ne pas vouloir s'inscrire dans ce champ par peur que la conciliation de la dimension économique et de la dimension sociale soit trop complexe.

Les modes de gouvernance spécifiques à l'économie sociale sont aussi parfois perçus comme une source de complexité supplémentaire qui peut décourager des entrepreneurs. En effet, gérer l'articulation entre les administrateurs et les salariés dans les associations ou la participation des salariés dans les coopératives apparaît à certains comme une perte de temps et d'énergie, alors que ce peut être une source d'efficacité, comme la tendance au développement du management participatif le laisse entendre. A cet égard, il convient de noter que le modèle des Scop offre un cadre permettant de combiner, d'une part, l'efficacité économique et, d'autre part, la motivation et la mobilisation des salariés. La Scop permet également une répartition équitable des profits réalisés, entre la Scop et ses salariés, mais aussi entre les salariés.

Un problème connexe fréquent est celui de la croissance des associations de petite taille, du moment où, à partir de cinquante salariés, la réglementation les amène à se doter d'une représentation syndicale. C'est souvent un moment de tension et de conflit entre des administrateurs bénévoles animés de motifs militants, d'une part, et des représentants du personnel animés par l'objectif de défense des droits des salariés, d'autre part. Ces tensions et ces conflits sont d'autant plus aigus que salariés et bénévoles partagent souvent des valeurs et des appartenances idéologiques communes. Le constat que la position et les jeux d'acteurs dans l'entreprise priment dans certaines situations les valeurs communes est alors très difficile à admettre pour les administrateurs bénévoles [19].

On constate donc dans de nombreuses situations que des éléments moteurs du projet entrepreneurial initial, de l'ordre des valeurs, des principes et d'objectifs sociétaux, peuvent se trouver contestés par les exigences liées à la croissance de la structure, qui deviennent alors prédominantes et occultent les fondements essentiels du projet.

Une fois ces différents freins à la création d'entreprise dans l'économie sociale identifiés, il convient de s'interroger sur ce que les grands acteurs de l'économie sociale peuvent faire pour lutter contre ces freins. Ils sont légitimes à le faire dans la mesure où cette démarche s'inscrit en cohérence avec leur histoire et leurs valeurs. Ils ont les moyens de le faire, à la fois financièrement et en termes de compétences et de notoriété, même si cette dernière porte peu sur la dimension économie sociale, mais plutôt sur la marque.

Les leviers d'action qui semblent pertinents sont de deux ordres. Le premier est un préalable : pour favoriser la création d'entreprise en économie sociale, il est indispensable que l'économie sociale soit mieux connue, avec ses atouts et ses spécificités, aussi bien en interne qu'en externe.

(19) De plus, cette « crise de croissance » intervient généralement dans un contexte où les aides financières et les partenariats apportés par les pouvoirs publics et les partenaires privés du secteur lucratif ou de l'économie sociale sont importants et entraînent des contreparties de définition d'objectifs, de reporting, de communication et de contrôle qui peuvent être vécues comme une perte de l'essence associative du projet initial.

Le second levier repose sur la mise en place d'actions spécifiques, portées par les grands acteurs de l'économie sociale, pour favoriser directement la création d'entreprise.

Un préalable aux actions pour favoriser la création d'entreprise : faire mieux connaître et reconnaître l'économie sociale

Augmenter le degré de sensibilisation des acteurs internes

Comment faire mieux connaître l'économie sociale ? En partant des freins identifiés, il apparaît clairement que des actions doivent être menées en direction des acteurs internes, selon l'implication actuelle de chacun. Mieux valoriser les spécificités de l'économie sociale dans les ressources humaines est une première piste à explorer.

Pour cela, il est possible d'agir à différents échelons.

• Lors du recrutement : s'il doit se faire sur la base de l'adéquation des compétences de la personne avec les compétences requises pour le poste, il est indispensable de prendre également en compte sa dimension militante. Il faut qu'il y ait une adhésion au projet « politique » de l'organisation et non pas seulement au métier auquel postule la personne. Cette dimension doit être évoquée dès les premiers contacts pour être bien intégrée par le candidat. Elle peut même être mise en avant pour attirer les personnes, en proposant un emploi « différent ».

• Dans le management : il doit intégrer une dimension participative, conformément aux valeurs démocratiques prônées par l'économie sociale. En effet, s'il y a un hiatus trop important entre ce que l'organisation prône et ce qu'elle applique en interne, le risque est grand de susciter des tensions et des rejets de la part des salariés, des sociétaires, des membres, etc. La difficulté réside dans la nécessité de concilier efficacité et management participatif, mais lorsque l'on trouve des méthodes pertinentes, le management participatif peut avoir des impacts positifs directs.

En outre, l'embauche de personnes handicapées ou la prise en compte de difficultés particulières des salariés doivent aussi témoigner de la volonté de l'organisation de porter une attention particulière et humaine aux personnes (même si cela n'est pas l'apanage des structures de l'économie sociale). Ces pratiques doivent cependant être codifiées afin de ne pas apparaître comme relevant de l'arbitraire.

Favoriser l'information au sein des structures de l'économie sociale sur le secteur en général, pour impliquer les salariés et les sociétaires

Faire mieux connaître l'économie sociale de manière générale par tous les acteurs internes est également indispensable. Quelles sont les valeurs, mais aussi, plus globalement, quel est le projet de société défendu ? Quelles sont les structures et les pratiques existantes ? Pour cela, des temps de sensibilisation et de formation peuvent être organisés à destination des différents acteurs. Ils peuvent prendre la forme de forums, de petits déjeuners,

de témoignages d'acteurs, etc. L'enjeu est de bien faire comprendre et intégrer les valeurs portées par l'économie sociale, mais aussi de faire découvrir la diversité des actions menées et des modes d'organisation. La sensibilisation aux valeurs ne peut porter uniquement sur du discours : il faut que ces dernières s'incarnent dans des actions et des pratiques. Il s'agit également de créer de la discussion, du débat autour de ce qu'est l'économie sociale et de ses évolutions possibles et souhaitables. Pour favoriser ce débat, il est important que les acteurs internes les plus impliqués s'ouvrent à d'autres organisations de l'économie sociale et s'intègrent mieux dans les réseaux de l'économie sociale, afin d'enrichir leurs réflexions, d'étendre leurs connaissances de l'économie sociale et des pratiques qui peuvent y être développées, de confronter leurs propres pratiques à celles des autres. Le développement du pôle économie sociale à la Macif va déjà dans ce sens-là.
L'implication des salariés sur des actions menées par des associations en lien avec la solidarité au sens large peut aussi favoriser l'adhésion à l'organisation et mettre l'accent sur le fait que ce sont des entreprises « différentes ». Elle permet aussi aux acteurs internes de découvrir des expériences diverses de réponse à des besoins sociaux et sociétaux. Cette implication peut prendre différentes formes, qui nécessitent une implication plus ou moins forte et plus ou moins directe. A un premier stade, l'entreprise peut proposer aux salariés d'investir dans des produits d'épargne salariale solidaire ou de contribuer au financement de la fondation d'entreprise le cas échéant, comme le permettent les nouvelles dispositions en matière de mécénat depuis 2003. Si elle soutient au titre du mécénat des actions de solidarité au sens large, elle peut proposer le parrainage de ces actions par des salariés. Elle peut enfin proposer de manière plus générale différentes formes de mécénat de compétences ou favoriser les congés solidaires de ses salariés *(tableau 2)*.

Développer l'essaimage d'entreprises sociales ayant réussi auprès des salariés et des sociétaires

Pour aller plus loin, les grands acteurs de l'économie sociale peuvent également développer l'essaimage auprès de leurs salariés. Si l'ensemble des salariés des grandes mutuelles, associations ou coopératives ne sont pas forcément des entrepreneurs, une petite proportion d'entre eux pourraient certainement avoir le potentiel de lancer une nouvelle activité si on les y incitait. Ils peuvent alors jouer un rôle de modèle et valoriser les valeurs portées par l'économie sociale concrètement, auprès des autres salariés, voire des sociétaires et sur le marché. Deux formes d'essaimage peuvent être distinguées : l'essaimage stratégique et l'essaimage individuel. Dans le cas de l'essaimage stratégique, il s'agit de l'externalisation d'une activité portée par l'entreprise mère, dans le but de lutter contre les effets de taille, de développer de nouvelles formes de coopération ou d'améliorer le service rendu. L'essaimage individuel consiste à soutenir un salarié qui a un projet personnel pas nécessairement en lien direct avec l'activité de l'entreprise. Dans les deux cas, il s'agit bien d'accompagner de manière

forte le salarié développant un projet dans l'économie sociale, notamment en continuant de le salarier pendant le lancement du projet, voire en l'aidant à la fois sur le plan financier et sur le plan stratégique [20].
Ces différentes actions, qui visent les différents types d'acteurs internes, peuvent être ciblées plus directement vers tels ou tels acteurs en fonction de leur degré de sensibilisation, même si ce ciblage ne doit pas être exclusif.

Améliorer la communication externe

Il apparaît prioritaire que l'ensemble des acteurs se rassemblent, pour améliorer la cohérence de l'économie sociale et sa reconnaissance par le grand public. Si les associations sont clairement identifiées comme faisant partie de l'économie sociale, d'autres grands acteurs ne sont pas repérés en tant que tels. Les acteurs de l'économie sociale agissant dans le secteur marchand, en particulier, ont plus de mal à montrer qu'ils sont des « entreprises différentes ». En tissant des liens plus forts avec les autres acteurs de l'économie sociale, en renforçant leur cohésion, ils peuvent favoriser leur reconnaissance en tant qu'acteurs de l'économie sociale.

(20) Avant toute chose, il convient de préciser que la cible visée est constituée des individus œuvrant déjà au sein de structures de l'économie sociale et qui ne sont pas encore des entrepreneurs sociaux. Ce sont des créateurs potentiels. C'est en troisième partie que des actions à l'intention des ces créateurs potentiels, devenus entrepreneurs, seront proposées. Voir Descamps, Marcel, *L'essaimage stratégique : guide opérationnel,* Editions d'organisation, 2000, 188 pages.

Tableau 2
Impliquer les salariés et les sociétaires en fonction de leur degré de sensibilisation

	Objectif en termes d'implication	Actions à mener
Ignorant	Est conscient de son appartenance à l'économie sociale	Mettre en avant les spécificités de l'économie sociale lors du recrutement de salariés, lors de la vente de produits
Conscient	Reçoit l'information	Organiser des temps de sensibilisation Mieux communiquer sur l'économie sociale
Informé	Adhère à la culture, se renseigne	Inviter à participer à des temps de débat
Intéressé	S'implique personnellement et indirectement	Proposer des investissements dans des produits d'épargne solidaire Proposer l'essaimage individuel
Concerné	S'implique personnellement et directement	Proposer du mécénat de compétences Proposer l'essaimage stratégique Développer des pratiques RH spécifiques
Communicant	Cherche à améliorer l'implication des autres acteurs internes	Favoriser l'implication dans les réseaux transversaux de l'économie sociale

L'ensemble de ces préconisations vise à faire en sorte que l'économie sociale soit mieux connue et reconnue, dans la mesure où cela apparaît comme un préalable à toute action visant à développer la création d'entreprise dans l'économie sociale.

Des actions visant à favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux [21] et leur accompagnement plutôt que le développement de secteurs d'activité spécifiques

Au-delà de ces actions de fond, il apparaît que les grands acteurs de l'économie sociale peuvent aussi mener des actions qui visent directement à favoriser la création d'entreprise dans l'économie sociale. Les préconisations qui suivent cherchent à apporter des réponses aux freins identifiés précédemment. Elles partent également du constat que la création d'entreprise repose avant tout sur des personnes ; par conséquent, il semble pertinent de privilégier les actions qui ont pour but de faire émerger des personnes qui créent avant de réfléchir en termes de secteurs d'activité.

(21) L'objet n'est pas ici de définir le terme d'entrepreneur social : nous l'entendrons au sens large, à savoir le fait de lancer un projet, une initiative, une structure, avec une dimension sociale, sachant que le champ couvert est ici restreint à l'économie sociale au sens strict. Il s'agit de bien différencier l'entrepreneur social des acteurs de l'économie sociale dans son ensemble et de présenter les actions à conduire pour faciliter sa tâche, améliorer son efficacité sociale et économique et accroître sa performance sur ces deux registres.

Identifier des porteurs de projet motivés et compétents

De même que dans le champ de l'entrepreneuriat classique, la réussite de la création d'entreprise repose essentiellement sur les personnes, avec cependant une dimension collective plus importante dans l'économie sociale. Pour favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux, il est nécessaire de cerner quels sont les profils des entrepreneurs sociaux. Au sens de profil, nous entendrons un ensemble de traits de caractère, de compétences et de convictions : « Qui suis-je ? Que sais-je faire ? En quoi est-ce que je crois ?… »

Le profil de l'entrepreneur social : les convictions comme principale spécificité par rapport à l'entrepreneur classique

Il convient avant tout de s'interroger sur ce que signifie le terme « entrepreneur » aujourd'hui et d'où découle cette définition. Le terme apparaît au Moyen Age en référence aux « entrepreneurs des cathédrales » : l'entrepreneur est celui qui *« assume une tâche, qui est maître d'œuvre »*. Au XVII[e] siècle, le terme « entrepreneur » prend une dimension négative : il désigne celui qui se livre à la spéculation. C'est au XVIII[e] siècle qu'apparaît la première théorie de l'entrepreneur, avec Richard Cantillon : l'entrepreneur est un homme rationnel capable de relever le défi du risque économique [22]. Un peu plus tard, Jean-Baptiste Say fait de l'entrepreneur l'acteur central de l'économie capitaliste, dont la mission consiste à *« déplacer des ressources économiques d'une zone de faible productivité vers une zone de productivité et de rendements supérieurs »*, et mû par le seul appât du gain. Au XIX[e] siècle, l'entrepreneur est fréquemment assimilé au « patron » : c'est celui qui détient le capital et donne des ordres dans une organisation hiérarchique complexe, éloignée du moment de la création.

(22) Hernandez, Emile-Michel, *L'entrepreneuriat : approche théorique*, L'Harmattan, 2001, 270 p. (introduction).

La notion d'entrepreneur évolue avec Max Weber et Joseph Schumpeter, qui introduisent une dimension culturelle, dépassant la stricte rationalité économique substantive, dans le comportement de l'entrepreneur, qui n'est alors pas mû uniquement par la raison calculatoire d'*Homo œconomicus,* mais aussi par un système de valeurs, de croyances et d'ordre de légitimations collectives, intégrées au niveau individuel. Weber met notamment en avant le rôle des croyances religieuses [23], le statut de l'effort, du travail et de la réussite socioéconomique individuelle dans la religion protestante. Partant du constat que l'entreprise génère une accumulation de surplus au-delà des besoins et que l'entrepreneur, *« aliéné à son entreprise »,* se refuse à jouir de la vie pour s'investir corps et âme dans celle-ci, il considère que l'entrepreneur *« existe en fonction de son entreprise et non l'inverse »,* alors même qu'*« il ne tire rien de sa richesse pour lui-même en dehors du sentiment irrationnel d'avoir bien fait sa besogne »*. Chez cet entrepreneur protestant, face à la spirale de l'accumulation et au moteur de la création de richesse pour elle-même en tant que processus, le rigorisme du protestantisme agit comme un garde-fou pour garantir des pratiques d'enrichissement éthiques, légales et licites, voire pour permettre le développement d'œuvres de charité au bénéfice des plus démunis ou pour des causes sociétales.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur est un moteur qui n'a d'autre but qu'être un moteur. Ce qui le meut est un ensemble de mobiles irrationnels, extra-économiques, comme la volonté de puissance ou la joie de créer. Schumpeter développe la notion d'entrepreneur-innovateur : l'entrepreneur est le moteur de la croissance, la *« source de destruction créatrice »,* en proposant une *« combinaison nouvelle des facteurs de production »*. L'innovation peut aller de la création d'un produit nouveau à un nouveau mode d'organisation pour fabriquer un produit existant [24]. Cette vision schumpéterienne semble réduire la notion d'entrepreneur à celui qui innove, en excluant celui qui crée simplement une structure ; cependant, Schumpeter considère également comme entrepreneurs les « suiveurs », qui, en créant des structures, essaiment l'innovation et donc la réalisent complètement.

Les économistes néoclassiques, avec Mises et Kirzner, proposent une nouvelle définition de l'entrepreneur : l'entrepreneur est un coordinateur, qui, grâce à des arbitrages permanents, détecte une « poche d'ignorance » résultant d'une incoordination sociale et, par son action, fait tendre le marché vers l'équilibre [25].

Enfin, pour Pierre-Yves Gomez, prolongeant la vision évolutionniste, entreprendre consiste surtout à *« convaincre les acteurs nécessaires à la réalisation d'un projet commun »* : l'entrepreneur est quelqu'un qui réussit à créer du sens à partir d'un projet [26].

De cette perspective historique, nous pouvons dégager cinq dimensions principales de l'entrepreneur :

- la « maîtrise d'œuvre », la coordination ;
- la prise de risque ;
- l'innovation ;

(23) Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon, 1964.

(24) J. A. Shumpeter, « The theory of economic development », Harvard University Press, p. 65-94, in *Entrepreneurship,* edited by Mark Casson, Aldershot, UK, Brookfield, Vt., E. Elgar, 1990. Hisrich, Peters, *Entrepreneurship,* 4th edition, Irwin Mac Graw-Hill, 1998, p. 1-35.

(25) *In* Casson, Mark, *L'entrepreneur,* Paris, Economica, 338 p., p. 335.

(26) Cette définition de l'entrepreneur fait de la confiance dans la société, dans les institutions et dans les entreprises et les marchés l'un des principaux éléments favorisant l'entrepreneuriat. L'éthique des affaires rejoint ici les théories de l'entrepreneuriat et l'introduction de la dimension éthique est intéressante du point de vue de l'économie sociale.

• un système de croyances et de valeurs, au-delà de comportements rationnels, une passion ;
• une force de conviction.

Ces dimensions s'appliquent de même à l'entrepreneur social, mais il convient d'y ajouter une dimension complémentaire du fait de la nature même de l'économie sociale : le collectif, la vision d'enjeux sociétaux. En effet, dans l'économie sociale, toute entreprise est portée par plusieurs personnes qui s'assemblent autour d'une idée, d'un projet et d'une vision d'enjeux de société. L'ensemble de ces caractéristiques nous permet d'avancer sur les qualités requises pour être entrepreneur social, sur les trois aspects d'un « profil ».

Nous identifions principalement quatre traits de caractère indispensables pour un entrepreneur social comme pour un entrepreneur classique. L'un des rôles de l'entrepreneur est de convaincre ; pour y parvenir, il faut que la personne inspire confiance et ait une forte capacité de persuasion. En second lieu, il faut aussi qu'elle montre sa ténacité pour être crédible dans le fait de persévérer et de faire face aux obstacles qui ne manquent pas de se présenter dans la création d'entreprise. Le goût du risque est également un trait de caractère requis pour entreprendre. Le rôle de coordination de l'entrepreneur, qui peut rarement « tout faire tout seul », requiert en dernier lieu une certaine sociabilité.

En termes de compétences, un entrepreneur doit posséder les compétences d'un bon manager, dans le domaine de la gestion, en termes de connaissance du marché sur lequel il entreprend ou de gestion des ressources humaines. En outre, l'innovation requiert une certaine créativité, la capacité à avoir des idées nouvelles. Enfin, la question de savoir s'il faut de l'expérience pour entreprendre fait débat : si elle peut être un atout, notamment parce qu'elle favorise la prise de recul, l'enthousiasme d'un jeune, sa « naïveté » et son ouverture d'esprit peuvent aussi constituer un atout non négligeable, tout comme sa capacité à accepter des risques socioéconomiques.

Ce sont principalement les convictions et son rapport au projet qui distinguent le profil d'un entrepreneur social de celui d'un entrepreneur classique, à quoi il convient d'ajouter, dans le champ des compétences, des savoir-être spécifiques.

Si les convictions constituent de manière générale l'un des moteurs de l'entrepreneuriat « classique » comme le montre Weber, elles sont en effet encore plus importantes dans le champ de l'entrepreneuriat social. Dans l'économie sociale, le projet de l'organisation requiert nécessairement un certain militantisme et au moins une adhésion forte à des valeurs de justice sociale et de performance sociétale. Les entrepreneurs sociaux ont un sentiment de responsabilité vis-à-vis de la société et veulent participer à son changement, à son évolution dans le sens de plus de solidarité… Ils ont envie de contribuer à « changer le monde ». En outre, l'intégration dans l'économie sociale rend nécessaire l'adhésion à l'ensemble des grandes valeurs qu'elle porte [27]. Ainsi, le principe de fonctionnement démocratique impose des contraintes en termes de fonctionnement :

(27) Comme le souligne Hervé Gouil dans *Entreprendre en économie sociale,* éd. Liaisons, 1999, 190 p., p. 184.

il est important que l'entrepreneur y adhère pour qu'il mette en œuvre les moyens nécessaires à ce fonctionnement. Le principe de non-lucrativité implique que l'entrepreneur n'ait pas la volonté de se créer un patrimoine par le biais de la création de l'entreprise, mais qu'il ait une approche plurielle des relations économiques prenant en compte la notion de réciprocité et d'échanges, au-delà de la loi de l'offre et de la demande [28]. Cela n'est pas sans conséquence sur le rapport de l'entrepreneur au projet : au-delà du désintérêt financier, cette caractéristique de l'économie sociale introduit également un rapport différent à l'engagement, notamment lorsqu'il prend la forme du salariat. Ainsi, si l'entrepreneur est salarié de l'organisation créée, il se sent souvent « plus que salarié », dans le sens où il fait souvent passer la réussite du projet avant ses propres conditions de travail : il est prêt à faire un grand nombre d'heures, à ne pas avoir un cadre de travail très confortable, à ne pas avoir une rémunération équivalente à celle qu'il aurait à niveau de responsabilité équivalent dans le secteur privé lucratif. Ce point n'est pas complètement spécifique à l'économie sociale – un entrepreneur va toujours faire de nombreuses heures de travail –, mais il prend une importance accrue dans l'économie sociale du fait de ses principes de fonctionnement. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de prévoir un accompagnement financier différencié pour l'entreprise qui porte le projet et pour l'entrepreneur en tant que personne, ainsi que nous le verrons plus loin.

(28) Clément, Hervé, Gardin, Laurent, *L'entreprise sociale*, « Les notes de l'Institut Karl Polanyi », 1999, 55 p., p. 18.

Des compétences, une force de conviction, une passion, mais aussi un savoir-être spécifique

En termes de savoir-être, il convient de noter qu'il est important que l'entrepreneur social ait la capacité à travailler avec des acteurs très différents dans la mesure où, plus encore que dans l'économie classique, du fait de la multiplicité des parties prenantes [29], il va être amené à rencontrer aussi bien des institutions que des personnes en difficultés de quelque nature que ce soit. La non-propriété du capital à titre individuel nécessite aussi une forte capacité à être transparent et à rendre des comptes aux autres acteurs impliqués, pas uniquement d'un point de vue technique, mais aussi d'un point de vue humain, dans le sens d'inspirer la confiance.

A cet égard, le statut des Scic, avec le système des collèges permettant de représenter les différents acteurs et les possibilités offertes en matière d'accès au marché des capitaux, constitue un cadre qui peut se révéler tout à fait pertinent pour la création d'entreprise intéressant plusieurs types d'acteurs

Une fois identifiées ces caractéristiques en termes de profil, il convient de réfléchir à ce qui peut être fait pour développer le nombre de personnes qui entreprennent dans l'économie sociale. Nous nous placerons du point de vue des grands acteurs de l'économie sociale et étudierons le rôle qu'ils peuvent jouer. Nos propositions se fondent, d'une part, sur les freins identifiés à la création d'entreprise en économie sociale et, d'autre part, sur les caractéristiques requises pour les entrepreneurs sociaux.

(29) Reignier, Philippe, « Vers de nouvelles formes d'entreprenariat : l'entreprise sociale ? », in *Les entreprises face aux enjeux du développement durable, éléments d'un débat*, sous la direction d'Annie Najim *et alii*, éd. Karthala, 2003, p. 181-202.

Favoriser l'émergence d'entrepreneurs sociaux par l'exemple et par la formation

Le fait de faire mieux connaître l'économie sociale en tant que telle, comme nous l'avons présenté en deuxième partie, permet de répondre à ce premier objectif. En effet, au fur et à mesure que l'économie sociale acquérra une certaine notoriété, cela encouragera les vocations en son sein. Cette sensibilisation à l'économie sociale paraît être la principale priorité qui pourra favoriser l'émergence d'entrepreneurs en économie sociale.

Soutenir et accompagner des porteurs de projet souhaitant dupliquer ou amplifier une action réussie

En outre, la valorisation de témoignages de projets portés par des personnes qui ont entrepris dans l'économie sociale peut également être un vecteur de promotion [30]. Elle peut se faire dans le cadre de publications, dans des revues classiques et grand public en particulier. Corrélativement, la mise en lumière d'expériences qui fonctionnent bien, aussi bien en termes d'intérêt suscité que de mode d'organisation, peut aussi inspirer des personnes ou des groupes de personnes qui auraient envie de les dupliquer sur de nouveaux territoires : on est alors dans le cas de l'« entrepreneur suiveur » au sens de Schumpeter. Ce type de création d'entreprise est intéressant à stimuler, car il capitalise sur des expériences réussies et développe le secteur de l'économie sociale sans qu'il y ait besoin d'une nouvelle idée géniale. Pour la duplication, on peut envisager différentes stratégies [31], impliquant plus ou moins fortement la structure initiale et le porteur de projet : la création d'un nouvel établissement dans le cadre d'une structure centralisée, la création d'une franchise dans le cadre d'un réseau établi et structuré, la création d'une structure autonome librement inspirée d'un modèle existant.

Ces différentes formes de développement ne préjugent pas du statut juridique retenu, même s'il est utile de noter que les formules coopératives prennent bien en compte la dimension collective de l'entrepreneuriat. La définition du contenu de ce qui est reproduit sur un nouveau territoire, ainsi que le degré de précision du concept développé, est déterminante à la fois dans le choix de la stratégie de duplication et dans sa mise en œuvre. En effet, les problématiques rencontrées sont différentes en fonction du degré de précision du concept développé et de la marge de liberté par rapport au projet initial.

Une comparaison, empruntée au secteur privé à but lucratif de l'équipement de la maison, entre les sociétés Ikea et But permet de mieux cerner cette différence. Ikea est un concept très complet : la réussite des magasins ne tient pas uniquement aux meubles vendus, mais aussi et surtout aux conditions dans lesquelles ils sont vendus, qui créent un état d'esprit propice à la vente, le consommateur se trouvant fortement « acteur » de ses achats de meubles. Aussi, le fondateur d'Ikea a décidé de ne pas créer un système de franchise et de conserver une structure unique, car tout nouveau magasin doit opérer exactement sur le même modèle, dans le même état d'esprit, afin de créer partout cette relation au consommateur.

(30) Sur le modèle de David Bornstein, *How to change the world ? Social entrepreneurs and the power of news ideas,* Oxford University Press, 2004.

(31) Pour une présentation détaillée des différentes stratégies de duplication, lire l'article « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », par Anne-Claire Pache et Géraldine Chalencon, dans ce même dossier.

A contrario, But a lancé des magasins en franchise, dans la mesure où l'objectif est de vendre des meubles à une clientèle cible identique sur tout le territoire, dans une relation consommateur-entreprise sans particularité et pour laquelle l'organisation du magasin n'est pas réellement spécifique. En tout état de cause, quel que soit le modèle, la capacité de la structure initiale à accompagner le nouveau porteur de projet et à lui transférer l'expertise acquise est déterminante pour la réussite de la duplication.

Les grands acteurs de l'économie sociale peuvent donc agir sur deux plans pour encourager la duplication : soutenir les entrepreneurs sociaux qui veulent dupliquer une initiative qui fonctionne sur un nouveau territoire et aider les têtes de réseau à capitaliser sur leur expérience et à formaliser leurs outils de formation. Les projets se développant sous forme de franchise apparaissent comme la principale cible, dans la mesure où ce modèle permet une démarche entrepreneuriale tout en garantissant le maintien de la qualité grâce aux liens forts entre les franchisés et les franchiseurs, que ce soit en termes d'accompagnement ou de contrôle. La franchise facilite également la démarche entrepreneuriale en apportant une notoriété. Ces différents atouts de la franchise peuvent être rassurants pour les grands acteurs de l'économie sociale susceptibles de les soutenir, mais aussi incitatifs, car la franchise apporte un effet de levier à l'aide apportée [32].

La formation peut également constituer un effet de levier : en offrant des formations spécifiques à ce secteur, on en reconnaît les particularités et la manière de les gérer au mieux. On met de plus en évidence le fait que le professionnalisme est important dans ce secteur, mais insuffisamment valorisé, ce qui peut décourager certains entrepreneurs potentiels. La formation peut aussi permettre que soient démystifiées les structures de l'économie sociale, qui suscitent parfois des réticences de par leur complexité.

L'idée d'un appel à projets est souvent avancée comme pouvant faire émerger des entrepreneurs dans l'économie sociale. Cependant, tout porte à penser que les appels à projets jouent plutôt un rôle de soutien et d'accompagnement à des projets déjà avancés plutôt qu'ils ne font réellement émerger des vocations. En effet, les entrepreneurs qui postulent sont ceux qui sont déjà sensibilisés. Il paraît donc plus pertinent que l'appel à projets soit couplé avec un accompagnement. Les retombées attendues en termes de stimulation des vocations reposent alors plus sur le principe de permettre à des entrepreneurs de réussir en économie sociale afin qu'ils servent d'exemples à d'autres. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de concentrer les efforts sur l'accompagnement des projets en lancement dans l'économie sociale.

Favoriser leur réussite par un accompagnement de qualité

Nous distinguons quatre stades dans le processus d'accompagnement :

- l'accueil, l'orientation des porteurs ;
- l'accompagnement du montage de projet ;
- le financement ;
- le suivi, le conseil.

(32) Les avantages de la franchise en économie sociale sont similaires à ceux de l'économie classique, présentés notamment dans Marjorie Béthencourt, *Entreprendre en franchise,* Paris, Dunod, 2001, 248 p. (introduction).

Les structures qui proposent des services pour chacune de ces phases sont nombreuses ; elles sont parfois spécifiques à l'économie sociale, parfois non. Aujourd'hui, le constat que nous pouvons faire est que les dispositifs d'accompagnement souffrent d'une dispersion des acteurs et de l'absence de coordination entre eux, qui rendent opaques les possibilités offertes aux entrepreneurs. Pour autant, de nombreuses structures proposent aujourd'hui des méthodes d'accompagnement efficaces et pertinentes aux différents stades du développement d'un projet, méthodes sur lesquelles il est souhaitable de capitaliser. Il faut avant tout réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour favoriser une meilleure coordination de ces acteurs et garantir la qualité de leurs actions. Il convient notamment de s'interroger sur les synergies qui peuvent être créées entre les structures intervenant à des stades différents.

En premier lieu, il paraît peu approprié de regrouper au sein d'une même structure l'orientation et l'accompagnement. En effet, le stade de l'orientation permet de préciser le projet et d'opérer une première sélection. Cette phase permet au candidat entrepreneur d'améliorer son projet, de mieux le présenter et le défendre et de mieux se projeter dans ses fonctions d'entrepreneur et de futur responsable de structure. De plus, il permet d'aiguiller vers différentes structures d'accompagnement en fonction des spécificités des projets. Si la structure d'orientation est la même que celle d'accompagnement, il ne peut y avoir un aiguillage en fonction des projets, ce qui rend l'accompagnement moins adapté à chaque projet.

Il est encore plus clair que la structure d'accompagnement du montage du projet ne peut être la structure de financement, car elle serait juge et partie. Néanmoins, la mission de financement et la mission de suivi-conseil peuvent être les mêmes. Il peut y avoir un intérêt réel à ce que les deux missions soient regroupées, dans la mesure où le seul financement n'est pas suffisant et des conseils d'experts auront une véritable plus-value qui améliorera l'impact de l'argent investi et favorisera son équilibre économique. L'exemple américain de Newprofit adossé au groupe Monitor à Boston et l'exemple anglais de Unlimited viennent confirmer cette piste de développement.

Si un grand nombre de structures proposent un accompagnement sérieux, il n'en demeure pas moins que les outils méthodologiques pour créer une entreprise dans l'économie sociale sont encore très limités et disparates. Les grands acteurs de l'économie sociale peuvent favoriser la création d'entreprise en contribuant à l'élaboration de tels outils. En s'inspirant de ce qui se fait dans l'économie classique, la chaire « Entrepreneuriat social » de l'Essec a élaboré une méthodologie pour construire un business plan social. Cet outil permet, d'une part, de formaliser un projet de manière précise et méthodique et, d'autre part, de disposer d'un support pour « vendre » son projet auprès de partenaires potentiels, support qui met en lumière à la fois la viabilité économique du projet et son utilité sociale. Il conviendrait également de prévoir un mode de diffusion de ce type d'outils, que ce soit au travers d'un site Internet ou par l'intermédiaire des structures d'accompagnement.

Par ailleurs, on trouve dans l'économie classique un dispositif pertinent qui peut être adapté à l'économie sociale en le développant : l'incubateur ou la pépinière d'entreprise. Ainsi la chaire « Entrepreneuriat social » de l'Essec a-t-elle lancé un incubateur social qui accueille quatre projets sociaux sur le secteur marchand et non marchand. En effet, l'incubateur va bien au-delà de l'accompagnement classique, en offrant un « hébergement » au projet. Une grosse structure de l'économie sociale pourrait créer un incubateur spécialisé dans l'économie sociale, dans lequel des outils et des méthodes spécifiques pourraient être offerts aux entrepreneurs sociaux en même temps qu'un soutien financier de l'entrepreneur en tant qu'individu. De plus, les entrepreneurs sociaux rencontrent souvent des difficultés, une fois leur projet bien lancé, pour le pérenniser. Ils sont très soutenus pour le lancement, mais se sentent isolés dans la phase suivante. Cet incubateur pourrait donc contribuer à lutter contre cette difficulté en prévoyant de garder plus longtemps les projets en son sein que les incubateurs classiques.

Cet incubateur social pourrait aussi soutenir et accompagner des coopératives d'activités et d'emploi : la CAE constitue un premier noyau autour duquel différents projets peuvent se fédérer pour mieux se créer et prendre leur essor. Il est essentiel de prévoir, en plus des financements nécessaires au développement de l'entreprise et du projet comme pour n'importe quelle entreprise, une bourse individuelle permettant au créateur de vivre décemment pendant la période de création, dans la mesure où le risque financier qu'il prend ne se trouvera que très partiellement rémunéré en cas de succès. Le bénéfice qu'il retirera est d'une autre nature, sociétale. Il serait paradoxal qu'un entrepreneur social se trouve dans la situation de perdre en totalité sur le plan financier en cas d'échec, mais de ne gagner que partiellement en cas de succès. Ce déséquilibre originel, qui constitue certainement un frein important, doit être compensé.

Le système de développement par franchise, comme moyen de duplication évoqué précédemment, permet d'offrir cet accompagnement sur la durée, mais n'est applicable que dans le cas d'un projet reproduit à l'identique ou de manière similaire.

Un dernier levier d'action que les grands acteurs de l'économie sociale peuvent utiliser est la mobilisation d'acteurs sur un territoire. En effet, en rassemblant au sein de plateformes les acteurs publics et privés (associations et entreprises), ils peuvent permettre que ceux-ci échangent et partagent leurs idées, pour favoriser l'émergence d'actions communes et concertées. Il conviendrait notamment de réfléchir au rôle que pourraient jouer les chambres régionales de l'économie sociale (Cres), dont l'ancrage territorial est avéré.

Ces quelques pistes d'action montrent que les grands acteurs de l'économie sociale peuvent jouer un rôle pour favoriser la création d'entreprise dans l'économie sociale en identifiant les porteurs de projet. Il apparaît ensuite nécessaire de vérifier que le secteur d'activité dans lequel ils veulent s'investir est un secteur porteur.

L'approche par secteurs d'activité : les risques de la spécialisation

L'approche par secteurs est double. Dans quels secteurs peuvent s'investir des entrepreneurs sociaux ? Mais nous pouvons aussi nous poser la question de savoir s'il y aurait des actions à mener pour faire connaître des secteurs d'activité propices à la création d'entreprise en économie sociale plutôt que de se focaliser sur les porteurs.

Au préalable, il convient de noter que l'économie sociale se pense de manière générale essentiellement en termes de structures juridiques spécifiques (les coopératives, les associations, les mutuelles), plutôt qu'en termes de secteurs d'activité. Cependant, ces deux raisonnements ne sont pas complètement antinomiques, dans la mesure où, dans un même secteur d'activité, les organisations font souvent appel à la même structure juridique. En effet, il est ainsi plus adapté pour des activités d'assurance de créer une mutuelle, pour des activités non marchandes, une association, et pour des activités de production et d'échange marchand, une coopérative.

La réflexion en termes de secteurs d'activité doit en fait surtout porter sur le point de savoir si certains secteurs doivent spécifiquement être ciblés pour l'économie sociale ou si l'économie sociale peut être présente dans tous les secteurs, auquel cas les secteurs porteurs sont les mêmes que dans l'économie classique.

A priori, il est souvent admis que les investissements matériels importants sont peu propices à l'économie sociale. Cependant, il existe des statuts et des modes de financement qui permettent de dépasser ce handicap (les formes coopératives en particulier). Il ne semble donc pas y avoir beaucoup d'autres contraintes fortes particulières. Certains secteurs présentent à l'inverse des atouts pour l'économie sociale, du fait même de leur fonctionnement. Par exemple, la restauration est propice à l'insertion, du fait de la souplesse en termes de durée de travail permise par la possibilité de fractionner le temps de travail. En outre, il paraît clair que l'économie sociale est aujourd'hui plus ancrée dans le secteur des services et, par ailleurs, il se trouve qu'il y a aujourd'hui un véritable potentiel de créations d'entreprise dans les services, plus spécifiquement dans les services aux personnes. Pour autant, il serait dangereux pour l'économie sociale qu'elle se cantonne à ce secteur d'activité, car cela pourrait donner le sentiment qu'elle n'est adaptée qu'à ce secteur alors que son potentiel est beaucoup plus large, y compris dans l'économie de la connaissance et l'innovation [33]. Il ne faut pas négliger le potentiel de *reengineering*, de création radicale et d'innovation économique dont sont capables des entrepreneurs sociaux, y compris dans des secteurs apparaissant saturés pour l'économie classique.

Par conséquent, les grands acteurs de l'économie sociale n'ont pas forcément intérêt à se focaliser sur des secteurs d'activité spécifiques, mais plutôt sur des porteurs de projets pertinents et répondant à des besoins divers. Une fois le porteur de projet détecté, il est alors utile de vérifier que le secteur dans lequel il veut s'investir présente un potentiel pour garantir les chances de succès de son initiative.

(33) Ne retrouve-t-on pas certains principes communautaires et de coopération proches de l'économie sociale dans l'univers des logiciels libres (« open source »), par exemple l'absence de propriété du code, l'élaboration ou l'amélioration collective, ainsi que l'utilisation libre et gratuite des logiciels (Spip, Linux…) ?

Conclusion

Pour que l'économie sociale continue de se développer et acquière une plus grande reconnaissance, ses grands acteurs ont l'obligation de s'investir pour favoriser la création d'entreprise en économie sociale. Différents types d'actions peuvent être menés, que ce soit dans le but de mieux sensibiliser les acteurs internes, d'accroître le nombre d'entrepreneurs sociaux ou d'améliorer l'accompagnement des projets. Mais l'un des objectifs que doivent poursuivre ses acteurs pour asseoir leur légitimité et donner toute leur ampleur à ces actions est de mieux définir et de mieux faire connaître quelles sont les spécificités de l'économie sociale : si les grandes valeurs défendues sont relativement bien connues de manière théorique, les pratiques spécifiques qui découlent de ces valeurs sont encore peu identifiées, que ce soit en termes de relations commerciales, de ressources humaines, de communication ou de relations fournisseurs, tant en interne qu'en externe du secteur.

Cette identification des pratiques est certainement complexe à réaliser, mais elle constitue cependant un véritable enjeu pour l'économie sociale, pour pouvoir s'affirmer vis-à-vis des autres acteurs économiques et de la société dans son ensemble.

Enfin, développer les formations qui renforceront le professionnalisme et donc l'efficacité et la performance sociale et sociétale des entreprises reste *in fine* un moyen essentiel de favoriser les créations de nouvelles entreprises qui renforceront le secteur, créant ainsi la dynamique positive, garante de la pérennité des valeurs et de leur adaptation permanente à un contexte en perpétuel mouvement.

Bibliographie

ANCE, *L'essaimage ou la création d'entreprise par les salariés,* Editions d'organisation, 1990, 196 p.

Aristote, *Ethique à Nicomaque,* traduction J. Tricot, Vrin éditeur, 1994.

Boyer, Robert, « The French welfare : an institutionnal and historical analysis in European perspective », *ISS Research Service, Welfare State and Market Logic,* n° 14, Institute of Social Science University of Tokyo, 2004.

Béthencourt, Marjorie, *Entreprendre en franchise,* Paris, Dunod, 2001, 248 p.

Bodet, Catherine, et Picard, Dominique, « Le Bilan sociétal© : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et Territoires,* 2005.

Bornstein, David, *How to change the world? Social entrepreneurs and the power of news ideas,* Oxford University Press, 2004.

Casson, Mark, *L'entrepreneur,* Paris, Economica, 338 p., p. 335

Casson, Mark (ed.), *Entrepreneurship,* Aldershot, UK, Brookfield, Vt., E. Elgar, 1990.

Chaumet, Michel, *Maif, l'histoire d'un défi,* Cherche Midi, 1998.

Clément, Hervé, Gardin, Laurent, *L'entreprise sociale,* « Les notes de l'Institut Karl Polanyi », 1999, 55 pages.

Descamps, Marcel, *L'essaimage stratégique : guide opérationnel,* Editions d'organisation, 2000, 188 pages.

Drucker, Peter F., *Innovation and entrepreneurship,* Butterworth-Heinemann éd., 1999.

Demoustier, D., *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement,* éditions Syros-La Découverte, 2001.

Evers, Adalbert, et Laville, Jean-Louis (dir.), *The third sector in Europe, globalisation and welfare,* Cheltenham, Edward Elgar, 2004.

Gouil, Hervé, *Entreprendre en économie sociale,* Liaisons, 1999, 190 p.

Hernandez, Emile-Michel, *L'entrepreneuriat : approche théorique,* L'Harmattan, 2001, 270 p.

Hisrich, Peters, *Entrepreneurship,* 4th edition, Irwin Mac Graw-Hill, 1998, p. 1-35.

Igalens, Jacques, et Gond, Jean-Pascal, « Measuring corporate social performance in France : a critical and empirical analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics,* 56, 2005.

Jansson, E., « The stakeholder model : the influence of the ownership and governance structures », *Journal of Business Ethics,* 56, 2005

Laville, Jean Louis, *Sociologie des associations : des organisations à l'épreuve du changement social,* Paris, Desclée de Brouwer, 1997, 403 pages.

Perroux, François, *La pensée économique de Joseph Schumpeter, les dynamiques du capitalisme,* Librairie Droz, Genève.

Prades, Jacques, « L'énigme de Mondragon, histoire, réalité et enjeu du complexe coopératif basque », UT Le Mirail, 2005.

Prades, Jacques, « L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience », *Recma,* n° 296, mai 2005.

Reignier, Philippe, « Vers de nouvelles formes d'entreprenariat : l'entreprise sociale ? », in *Les entreprises face aux enjeux du développement durable, éléments d'un débat,* sous la direction d'Annie Najim *et alii,* éd. Karthala, 2003, p. 181-202.

Rohatyn, Félix G., « Le capitalisme saisi par la cupidité », entretien, *Le Débat,* n° 123, janvier-février 2003, Gallimard, Paris.

Seghers, Virginie, *Guide de l'entrepreneur social* (2), Avise-CDC, 2004.

Verin, Hélène, *Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée,* Paris, PUF, 1982.

Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris, Plon, 1964.