

# SOMMAIRE

PRÉFACE DE PHILIPPE LEMOINE 9

INTRODUCTION  
La richesse est à la portée du regard 17

## PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE 1  
Entreprendre pour créer de la valeur  
économique et sociale 35

CHAPITRE 2  
Financer une entreprise sociale 63

CHAPITRE 3  
Gérer une entreprise sociale 81

CHAPITRE 4  
Partager la valeur créée  
dans l'entreprise sociale 113

CHAPITRE 5  
Permettre la croissance interne et externe 139

## DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE 6  
Un modèle pour une économie de marché  
plus humaine 179

CHAPITRE 7  
20 propositions pour donner  
à l'entreprise sociale les moyens d'agir 219

## ANNEXES

GLOSSAIRE 285

BIBLIOGRAPHIE 309



# PRÉFACE

Le livre que vous avez entre les mains n'est ni un plaidoyer, ni une profession de foi, ni une simple plateforme de propositions. Il est un peu de tout cela mais il est bien plus. Il est un dispositif ouvert, participant d'une conspiration déclarée et visant à rien de moins qu'à la métamorphose du monde.

Il s'inscrit ainsi dans la perspective de la Voie décrite par Edgar Morin<sup>1</sup>. Celui-ci écrit que lorsqu'un système arrive au bout de sa logique, il a le choix entre dépérir ou passer à un autre état, se régénérer. C'est cela la métamorphose. Aussi ne s'agit-il pas ici d'en appeler à un ailleurs, à une utopie. Il ne s'agit pas non plus de s'en remettre à un lendemain qui chante, à une révolution. Il n'est pas pour autant question de se limiter à tel ou tel projet de changement ou de réforme. Le but est de décrire précisément comment, tous ensemble, nous pouvons participer à une mutation d'ampleur. L'ambition est explicite : il s'agit de transformer la finalité même de l'économie et de l'entreprise.

---

1 Edgar Morin, *La Voie*, Fayard, 2011.

Comment la cause de l'entreprise sociale peut-elle être le fondement d'une telle ambition ? La réponse tient d'abord au parcours hors du commun de Jean-Marc Borello. Ancien travailleur social, il est passé par des cabinets ministériels dans les années 1980 avant de diriger le groupe de restaurants et de night-clubs ouverts par Régine puis de monter le Groupe SOS, premier groupe français d'économie solidaire avec près de 7 000 salariés, et de créer le Mouvement des entrepreneurs sociaux (le Mouves). Sa forte personnalité combine les qualités de leadership d'un « serial entrepreneur » et l'exigence d'un militant au grand cœur qui aime les autres et notamment les jeunes mais qui déteste ce qu'il appelle la « médiocrité associative ». Pour rédiger ce livre, il s'est associé à Nicolas Hazard, un des jeunes espoirs diplômés du Groupe SOS et à François Bottollier-Depois, chercheur universitaire spécialisé sur ces thèmes.

Porté par de tels auteurs, le livre se démarque nettement de l'angle que choisissent la plupart des essais sur l'économie sociale et solidaire (ESS), celui du « dossier destiné à faire sérieux ». Dans une telle optique, on montre qu'il s'agit d'un mouvement qui vient de loin et l'on refait l'histoire des mutuelles et des coopératives. Et l'on ajoute que désormais l'ESS est une réalité qui compte, en dressant un bilan où l'on essaye le moins possible d'additionner des choux et des carottes mais où il s'agit de prouver qu'en termes d'emplois ou de valeur ajoutée, l'ESS représente bon an mal an 10 % de l'économie nationale. Mais on se condamne ainsi à ne pas parler à 90 % de l'univers autrement que comme adjuvent nécessaire ou comme donneur de leçons.

L'optique de ce livre est tout autre. Il n'est pas question de dire que l'entreprise sociale est un monde à part. Il est plutôt de montrer qu'elle participe d'un monde en mutation. Au début de la deuxième partie, le « *social business* » – pour parler comme le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus – est présenté comme un modèle capable d'orienter l'économie de marché vers une prise en compte de l'humain et de son environnement. Pour cela, les auteurs analysent comment et pourquoi l'entrepreneuriat social permet à la fois d'échapper aux limites de l'action publique et aux dysfonctionnements de l'économie de

marché. Et l'analyse est doublement convaincante. D'abord parce que toute la première partie s'attache de façon très pédagogique à approfondir le modèle de l'entreprise sociale et à établir en quoi il a atteint la maturité qu'il faut pour être un outil efficace et accessible. On y découvre ainsi de nombreux exemples d'entreprises qui ont su tirer le meilleur du privé et du public pour poser de manière exigeante d'autres perspectives au projet d'entreprendre et de créer de la valeur et donc de financer, de gérer, de partager, d'innover et de conduire de véritables stratégies de développement.

Mais l'exercice de conviction ne s'arrête pas là. Il intègre également un véritable programme fait de 20 propositions tendant à réellement faire de l'entrepreneuriat social un agent mutant qui va progressivement transformer les finalités de l'ensemble du système économique. Il s'agit de jouer sur toute la palette de la formation et de l'encouragement à la création d'entreprise et de définir des statuts, des normes et des labels pour que l'entreprise sociale oriente peu à peu l'économie. On comprend vite que ce n'est pas un simple point technique que de s'intéresser à la reformulation de l'article 1832 du Code civil<sup>2</sup>, car aujourd'hui c'est la seule notion de bénéfice qui sert de frontière entre les sociétés et les associations et qu'il s'agit précisément de transgresser la frontière entre profit, efficacité entrepreneuriale et intérêt général. Et on commence à comprendre qu'il ne s'agit pas d'une plaisanterie que de militer – après avoir sérieusement défini ce que peut être le statut d'entreprise à lucrativité limitée – pour réserver à ces entreprises, de façon d'abord prioritaire puis exclusive, les incitations fiscales ou les délégations de service public !

D'autres propositions sont avancées et les auteurs entendent se donner les moyens de renforcer encore la puissance transformatrice de l'entrepreneuriat social en examinant comment l'insérer pleinement au cœur de l'économie de marché et en supprimant un à un les obstacles financiers à son développement rapide.

---

2 Voir page 239.

Dans le cadre du Forum d'Action Modernités que j'anime, tous ces thèmes font mouche. Sous le patronage d'Edgar Morin, notre objectif est de contribuer à la métamorphose du monde en mettant en avant des visions de l'horizon à la fois crédibles et positives. Comme l'a écrit Heidegger, il faut cesser de penser que l'origine est derrière nous : elle est devant nous et c'est à nous de savoir construire une nouvelle origine du monde !

De ce point de vue philosophique, l'entreprise sociale participe des nouvelles modernités émergentes car elle s'inscrit dans un triple renouvellement des principes d'altérité, d'autorité et de légitimité. D'altérité tout d'abord, car les dangers du nouvel esprit du capitalisme, tels que les ont décrits Luc Boltanski et Ève Chiapello, seraient de croire que tout est dans tout, que le capitalisme est à la recherche d'un supplément d'âme et d'une réinternalisation des externalités et qu'il suffirait donc d'attendre pour parvenir à une synthèse harmonieuse. Rien n'est plus faux ! Un entrepreneur solidaire n'est pas un manager comme un autre et encore moins un capitaliste comme un autre. Ce sont des règles exigeantes qui font que l'entrepreneuriat social peut jouer un rôle mutant dans l'économie. Des règles comme par exemple celle de la lucrativité limitée ou celle d'un encadrement strict de l'éventail des rémunérations. L'entreprise sociale n'est pas une question de degré dans un mouvement général de marche vers la responsabilité sociale de l'entreprise. Le livre montre bien qu'elle est un point de tension, un arrimage qui fait évoluer l'ensemble du système.

Il en résulte que le *social business* est au cœur de la question de l'autorité, au sens que lui donne Myriam Revault-d'Allonnes<sup>3</sup> : c'est-à-dire le pouvoir des commencements. Il y a une réelle capacité d'innovation dans l'hybridation que traduit, dans son nom même, le mouvement du *social business*. Le monde cesse d'être un univers immuable de certitudes en incarnant le royaume de l'Un, où chacun devait choisir une fois pour toutes entre le public et le privé, entre le profit pour certains et l'intérêt de tous. Ce type d'approche s'oppose

---

3 Voir en particulier *Ce que l'homme fait à l'homme*, Flammarion, « Champs-Essais », 2010.

à l'efficacité, alors que les enjeux de la planète interdisent d'être hémiplé-gique. Plusieurs exemples abordés (à commencer par celui du Groupe SOS et de Jean-Marc Borello lui-même) illustrent que l'entrepreneur social tire une force éthique de devoir gérer un modèle ambigu où se combinent plusieurs sources de revenus : prestations marchandes, subventions, bénévolat dans certains cas. Chaque jour, il faut revoir le modèle et chaque jour, il faut se réinterroger sur l'équilibre du souhaitable et du possible. Cet exercice quotidien d'une recherche éthique toujours à reconstruire exprime bien la posture qui peut aujourd'hui conférer une vraie autorité d'action.

Quant à la légitimité, nous sortons des principes qui se sont imposés avec les Temps Modernes et le passage d'une légitimité divine à une légitimité par le contrat. Parole donnée, mariage, contrat social : économie, famille, société, tout relevait de la logique contractuelle. Or, c'est cela qui se transforme aujourd'hui avec l'effacement de la légitimité contractuelle entre sujets semblables au profit d'une logique d'alliances transformatrices entre acteurs hétérogènes. Sur un modèle proche de celui que promeut la Clinton Global Initiative, l'initiative TEN – The European Network – du Forum d'Action Modernités tend à développer dans dix pays d'Europe des alliances d'action entre grandes entreprises, ONG, pouvoirs publics et acteurs du *social business*. La puissance de ces projets provient de ce que chacun souscrit à l'ambition de se transformer les uns les autres.

Ces ressorts philosophiques nouveaux d'altérité, d'autorité et de légitimité font de l'entrepreneuriat solidaire une figure emblématique des nouvelles modernités. Deux enjeux illustrent à quel point le sujet traité dans ce livre est aujourd'hui d'actualité. Le premier est celui de la diversité. Comme l'illustrent plusieurs cas cités dans le livre, l'entreprise sociale est un univers attractif pour la jeunesse. Des groupes comme SOS tirent une part de leur dynamisme de leur capacité à assurer des dynamiques trans-générationnelles, notamment dans la complémentarité de jeunes experts et de cadres militants plus âgés. De même, un élément essentiel du succès de la Grameen Bank au Bangladesh a été le choix de développer le microcrédit en prêtant de

manière privilégiée aux femmes. L'entrepreneuriat social est un des creusets d'une mondialité plus riche et plus diversifiée.

L'autre enjeu d'actualité est celui du potentiel d'innovation lié à Internet. Pour des raisons tenant à l'architecture même du réseau, la force transformatrice d'Internet se révèle de façon privilégiée dans le gratuit, dans le non-marchand, dans le collaboratif. Ni l'environnement bureaucratique des administrations d'État, ni les contraintes pyramidales des grandes entreprises ne conviennent pleinement à une technologie qui repose entièrement sur l'intelligence partagée avec un refus fondateur, depuis les années 1970, de toute intelligence centrale ordonnatrice. Pour certains, le protocole Internet lui-même devrait être considéré comme un bien commun de l'humanité, au même titre que l'air ou que les océans. Cela ne signifie pas que la croissance de demain pourra se passer de la sphère marchande. Mais nous sommes entrés dans l'ère des écosystèmes complexes où l'économie marchande s'abreuve en innovations dans une « net économie » solidaire et, en retour, contribue par différents mécanismes à son financement.

L'entreprise sociale présentée dans ce livre est ainsi au cœur des nouveaux paradigmes de la croissance.

Philippe Lemoine,  
*président du Forum d'Action Modernités.*