

## Le programme « Pionniers French Impact » :

une acculturation de l'ESS à l'entrepreneuriat social ?<sup>1</sup>

### Introduction

L'entrepreneuriat social a initialement émergé aux Etats-Unis, avec le lancement en 1993 de la *Social Enterprise Initiative* par la Harvard Business School. Au sein de l'univers des « non-profits » étatsuniens, l'entrepreneuriat social représente un changement de culture. En effet, comme le remarque Dart, « l'entreprise sociale diffère de l'appréhension traditionnelle des organisations sans but lucratif, tant en termes de stratégie, de structure, de normes ou de valeurs » (2004, p. 411). Ces transformations au sein du secteur sans but lucratif s'expliquent selon lui par un contexte culturel et historique valorisant le marché et les méthodes de l'entreprise commerciale : les organisations sans but lucratif auraient alors trouvé dans la conversion à l'entrepreneuriat social un moyen de se légitimer.

Si Petrella et Richez-Battesti qualifient à juste titre l'entrepreneuriat social de « modèle américain » (2010, p. 4), celui-ci s'est depuis diffusé dans d'autres régions du monde. Cela conduit Draperi à considérer que « l'entrepreneuriat social est un mouvement de pensée issu du milieu des affaires des Etats-Unis qui essaie de regrouper les entrepreneurs sociaux dans de nombreux pays » (2011, p. 29). En France, le concept d'entrepreneuriat social ne s'est réellement imposé qu'avec la création en 2010 du Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES)<sup>2</sup>, qui a suscité des réactions contrastées au sein de l'ESS. Gérôme (2014) a ainsi décrit les tensions engendrées par l'irruption en France de ce nouveau vocable de même que l'influence décisive du MOUVES lors de l'élaboration de la loi ESS du 31/07/2014.

Depuis, l'affirmation de l'entrepreneuriat social en France s'est encore renforcée au travers de la nomination comme haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale de Christophe Itier, jusqu'alors président du MOUVES. Sa principale action à ce jour consiste dans l'initiative « French Impact », lancée en 2018 sur le modèle de la « French Tech ». Son premier volet,

---

<sup>1</sup> Philippe SEMENOWICZ, Université Paris-Est, ERUDITE, UPEMLV, F, 77454 Marne-la-Vallée.

<sup>2</sup> A sa création en 2010, le MOUVES s'est doté d'un manifeste intitulé *L'entrepreneuriat social, une chance pour l'économie sociale* qui présente sa démarche. Disponible à : [http://www.recma.org/sites/default/files/L\\_entrepreneuriat\\_socia\\_une-chance\\_.pdf](http://www.recma.org/sites/default/files/L_entrepreneuriat_socia_une-chance_.pdf)

intitulé « Pionniers French Impact »<sup>3</sup>, reprend l'une des propositions émises par le MOUVES durant la campagne présidentielle de 2017. Ce programme a fait l'objet de vives controverses au sein de l'ESS, certains y voyant une avancée (Labo de l'ESS), d'autres un dévoiement (CIRIEC, Mouvement pour une économie solidaire). Notre objectif n'est pas de trancher ce débat mais de l'éclairer à partir d'une analyse aussi rigoureuse que possible de la philosophie de ce programme et des inflexions qu'il porte au sein du champ de l'ESS. Dans quelle mesure « Pionniers French Impact » incarne-t-il une acculturation de l'ESS à l'entrepreneuriat social<sup>4</sup> ?

Nous entendons ici l'entrepreneuriat social dans son acception américaine (Defourny et Nyssens, 2011), ce qui a pour effet de souligner les ruptures avec l'ESS plutôt que les continuités que certains ont pu relever (Gardin, 2013). Nous l'envisageons comme une stratégie d'action et de développement que l'on peut caractériser par trois éléments : une conception spécifique de l'innovation sociale, une focalisation sur les ressources marchandes et un brouillage des frontières entre secteur lucratif et sans but lucratif (Semenowicz, 2013). Nous analysons « Pionniers French Impact » au prisme de ces trois éléments : dans quelle mesure les retrouve-t-on effectivement dans le programme ?

Le matériau empirique sur lequel nous nous appuyons émane de recherches documentaires principalement effectuées via internet. Il fait l'objet d'une double analyse. D'une part, nous avons réalisé une lecture approfondie de l'appel à projet « Pionniers French Impact »<sup>5</sup>, du dossier de presse qui l'accompagne et des commentaires qu'il a suscité tant de la part de ses promoteurs que de ses détracteurs. D'autre part, nous avons examiné pour chacune des 22 structures lauréates la nature de leur innovation sociale, leur modèle économique, leur statut juridique et leur positionnement vis-à-vis du secteur lucratif<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> C'est exclusivement à ce premier volet que se consacre notre contribution. Deux autres volets sont annoncés : d'une part, un appel à manifestation d'intérêt intitulé « Territoires French Impact », lancé en juin 2018 ; d'autre part, un programme descendant par lequel l'Etat impulserait la résolution de défis nationaux.

<sup>4</sup> Le programme « Pionniers French Impact » ne mentionne pas en tant que tel le terme d'entrepreneuriat social, ni dans son appel à projet, ni dans le dossier de presse. En revanche, figure systématiquement le vocable d'entreprise pour désigner les organisations de l'ESS, avec notamment les occurrences suivantes : entreprises de l'économie sociale et solidaire (3), entreprises sociales (4) et entrepreneurs sociaux (1).

<sup>5</sup> Disponible à : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/lancement-lappel-projets-pionniers-french-impact>

<sup>6</sup> Outre la consultation des sites internet dont disposent tous les lauréats, nous avons utilisé les portraits réalisés par l'AVISE, qui couvraient 11 des 22 structures lauréates (disponible à : <https://www.avise.org/portraits>)

## I- Une conception spécifique de l'innovation sociale

L'entrepreneuriat social véhicule une conception spécifique de l'innovation sociale. Partant du constat que les politiques publiques auraient désormais atteint leurs limites, il propose de les relayer par des initiatives originales menées au sein d'organisations privées. Cette vision des sources de l'innovation sociale conduit Richez-Battesti *et al.* à parler d'une « dimension entrepreneuriale de l'innovation » (2012, p. 16), par opposition à d'autres modalités basées sur l'Etat ou les territoires. On retrouve clairement cette conception spécifique de l'innovation sociale dès l'entame de l'appel à projet « Pionniers French Impact » :

« Dans de nombreux secteurs, malgré des ressources financières et humaines conséquentes, les politiques publiques ne tiennent plus leurs promesses. Elles ne parviennent pas à réguler certains problèmes sociétaux structurels (chômage de longue durée, fractures territoriales, chômage des jeunes, décrochage scolaire) et se trouvent en tension face à certains nouveaux besoins : vieillissement de la population, précarité énergétique, etc. L'action publique, et plus largement d'intérêt général, post Etat-Providence doit donc évoluer pour s'adapter aux enjeux du 21e siècle et répondre aux défis sociétaux (...) Des initiatives émergent, des entreprises sociales, des associations, des fondations, des coopératives se mobilisent, se créent, innovent, développent des solutions efficaces, démontrent leur impact social. Ces initiatives viennent compléter et contribuer à l'amélioration de nos politiques publiques. » (p. 1-2)

L'innovation sociale telle que l'envisage l'entrepreneuriat social emprunte alors traditionnellement deux modalités.

Une première modalité vise à rationaliser le fonctionnement du secteur social, ce qui passe concrètement par l'adoption dans le secteur sans but lucratif des méthodes issues du secteur à but lucratif. L'ambition de l'entrepreneuriat social est ainsi de surpasser les actions traditionnellement menées par le secteur sans but lucratif, comme le résume Katz et Page (2011) : « L'espoir du mouvement de l'entrepreneuriat social n'est pas seulement que des organisations plus responsables se créent, mais aussi et surtout qu'elles soient plus efficaces dans la réalisation de leurs missions sociales que les organisations sans but lucratif » (2011, p. 1375). L'innovation sociale a ici pour objectif de rendre plus efficace le fonctionnement des organisations sans but lucratif, via l'importation de techniques gestionnaires. L'entreprise à but lucratif est considérée comme la forme d'organisation productive la plus performante, qu'il convient d'imiter.

Une seconde modalité consiste à cibler des publics considérés comme pauvres et/ou exclus pour apporter des solutions à leurs diverses problématiques. L'entrepreneuriat social considère que ces solutions nouvelles doivent prendre place au sein du marché, son fonctionnement étant censé permettre de satisfaire l'ensemble des besoins sociaux. C'est le fondement même des concepts de « base de la pyramide » (Prahalad, 2004) et de « social business » (Yunus, 2008) : pour mettre fin à certaines privations, il serait possible de fabriquer des biens et des services dont les prix seraient accessibles aux populations les plus pauvres. Par extension, le ciblage peut également concerner d'autres domaines que la consommation et toucher des domaines comme l'accès aux droits ou à l'emploi de ces publics.

Ces deux modalités, typiques de l'entrepreneuriat social, n'épuisent pas les formes que peut prendre l'innovation sociale. Celle-ci vise plus largement à faire face à l'ensemble des transformations sociétales (Sibille, 2016). Les besoins sociaux ne sont en effet pas figés une fois pour toutes mais se renouvellent constamment, faisant émerger de nouvelles problématiques qui réclament des réponses jusqu'alors inexistantes. Sur la période récente ont ainsi surgi des nouvelles demandes dans des domaines comme la protection de l'environnement, l'usage des technologies de l'information et de la communication, l'accès à la mobilité, l'accompagnement du vieillissement etc. Ces thématiques ne concernent pas uniquement des publics considérés comme pauvres et/ou exclus, mais la totalité de la population. Face à ces situations, l'innovation sociale consiste à élaborer de nouveaux produits, ce qui nécessite au préalable de bien identifier les nouveaux besoins sociaux émergents. Par ailleurs, l'innovation sociale consiste également dans l'adoption de nouvelles formes organisationnelles au sein des structures productives, ayant notamment pour visée de faire participer les différentes parties-prenantes dans un fonctionnement plus démocratique.

Parmi les lauréats, ces quatre modalités de l'innovation sociale se répartissent ainsi :

Répartition des lauréats selon la nature de l'innovation sociale réalisée<sup>7</sup>

Innovation par importation de techniques gestionnaires	Innovation par ciblage sur des populations désavantagées	Innovation par création d'un nouveau produit	Innovation par adoption d'une nouvelle forme organisationnelle
2	7	10	3
9,1%	31,8%	45,5%	13,6%

<sup>7</sup> Pour le détail de la répartition, cf. annexe 1.

Cette diversité des formes de l'innovation sociale parmi les lauréats est conforme à la définition figurant dans l'appel à projets « Pionniers French Impact », à savoir celle proposée par l'article 15 de la loi du 31/07/2014 : « 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. » L'examen des lauréats montre que c'est donc une acception large de l'innovation sociale qui a été retenue dans la sélection des candidatures et non la conception spécifique promue par l'entrepreneuriat social.

Concernant la diffusion de l'innovation sociale, en Europe l'accent est traditionnellement mis sur le rôle des pouvoirs publics plutôt que sur celui des fondations comme aux Etats-Unis. « Pionniers French Impact » marque de ce point de vue une inflexion. Le rôle de l'Etat ne serait plus de généraliser par des dispositifs publics des innovations réalisées localement dans des organisations privées, mais d'aider celles-ci à se développer. Il en découle une transformation du rôle de l'Etat, dont la mission serait désormais de repérer les entreprises sociales les plus prometteuses et de favoriser leur croissance<sup>8</sup>. « Pionniers French Impact » se donne ainsi un rôle de « facilitateur »<sup>9</sup> en fonctionnant comme un « accélérateur national d'innovation sociale » : il se fixe pour objectif de permettre le changement d'échelle d'initiatives prometteuses car ayant un « impact social » avéré, dans une logique d'efficience :

« Ce dispositif a pour mission de repérer et soutenir l'incubation de projets innovants, et faire que des innovations locales deviennent des solutions nationales. Il s'agit de créer un effet de levier pour accompagner des projets d'innovation sociale, capitaliser sur un écosystème d'accompagnateurs des territoires et promouvoir la mesure de l'impact. L'accélérateur national d'innovation sociale fonctionne sur une approche « méta », c'est-à-dire qu'il a vocation à être un agrégateur de l'écosystème existant de l'innovation sociale, et un « booster » de sa montée en compétence et en impact. » (p. 2)

---

<sup>8</sup> Cette orientation est revendiquée par le président de French Impact, Thibaut Guilluy. Dans une tribune publiée par Le Monde en date du 24 janvier 2019, il prophétise que « dans un, cinq ou dix ans, le rôle de la haute fonction publique ne serait plus de concevoir elle-même les solutions, mais de devenir le catalyseur des innovations d'intérêt général : permettre à celles qui marchent de grandir et bénéficier au plus grand nombre ».

<sup>9</sup> Ce rôle de facilitateur passe notamment par la mise en place au sein de l'administration de « hackers publics », des fonctionnaires auxquels les lauréats peuvent signaler des freins réglementaires à l'innovation sociale afin que ceux-ci soient levés temporairement pour leur permettre d'expérimenter.

## II- Une focalisation sur les ressources marchandes

Un deuxième trait caractéristique de l'entrepreneuriat social consiste dans son mode de financement : celui-ci est censé reposer principalement sur des ressources marchandes. Le niveau d'autofinancement constitue alors le critère essentiel pour déterminer s'il s'agit bien d'entrepreneuriat social. Historiquement, l'entrepreneuriat social s'est en effet développé aux Etats-Unis à partir de la problématique du financement des organisations sans but lucratif. Dans un contexte de raréfaction des ressources privées en provenance des fondations, l'entrepreneuriat social est alors apparu aux organisations sans but lucratif comme une voie susceptible de pérenniser leur existence. Comme le souligne Dart (2004), l'importance accordée aux ressources marchandes dans la stratégie d'entrepreneuriat social constitue une transformation majeure au sein du secteur sans but lucratif :

« Dans les faits, les activités rangées sous le terme d'entrepreneuriat social incluent le plus souvent une diversification des sources de revenus, des programmes de développement basés sur la facturation du service, des partenariats avec le secteur privé et des activités commerciales à but social (c'est-à-dire la poursuite de la mission via des méthodes de gestion importées du secteur à but lucratif et/ou des ressources marchandes). » (2004, p. 414)

Yunus est sans doute l'auteur qui a poussé le plus loin le primat donné aux ressources marchandes et à l'autofinancement, comme le montre sa définition d'un « social business » :

« Un projet conduit dans un objectif social qui facturerait un prix ou des honoraires pour ses produits ou ses services, mais ne serait pas capable de couvrir complètement ses coûts, ne saurait être qualifié de social-business. Tant qu'elle doit compter sur les subventions ou les dons pour combler ses pertes, une telle organisation relève du secteur caritatif. Mais dès qu'un projet de cette nature parvient à couvrir ses coûts de façon pérenne, il accède à un autre monde : celui des entreprises. Ce n'est qu'alors qu'il deviendra un social-business » (2008, p. 54).

Cette définition fait l'impasse sur la diversité des ressources que l'on qualifie de marchandes : à côté des marchés privés existent également des marchés publics qui sont devenus une modalité croissante du financement du secteur sans but lucratif. C'est la raison pour laquelle Gardin estime nécessaire d'effectuer au sein des ressources marchandes une distinction « du fait de l'importance des réseaux dans leur mobilisation mais aussi de la prise en compte des

objectifs sociaux et socio-politiques des entreprises sociales par les acheteurs » (2012, p. 72). En particulier, lorsque l'acheteur inclue dans ses critères de choix des objectifs sociaux, « on qualifiera alors ces relations économiques de marchés connaissant un (ré)encastrement socio-politique » (Gardin, 2012, p. 74) Nous reprenons sa distinction pour distinguer parmi les structures lauréates de « Pionniers French Impact » celles dont le modèle économique repose sur le marché « pur » de celles dont le modèle économique repose sur le marché « réencastéré ».

Par ailleurs, il faut rappeler que les entreprises sociales ne s'autofinancent généralement pas. Les ressources marchandes s'avérant insuffisantes, elles doivent généralement être complétées par des ressources non marchandes (subventions publiques...) et non monétaires (bénévolat...), conformément au principe d'hybridation (Laville, 1994). Au-delà d'un modèle économique reposant principalement sur les ressources marchandes, on peut donc également trouver d'autres modèles économiques basés sur la redistribution ou la réciprocité. Cette diversité de modèles économiques se retrouve parmi les lauréats de « Pionniers French Impact », même si l'on y compte majoritairement des structures se finançant principalement par des ressources marchandes.

#### Répartition des lauréats selon le modèle économique<sup>10</sup>

Un modèle économique basé principalement sur le marché « pur »	Un modèle économique basé principalement sur le marché réencastéré	Un modèle économique basé principalement sur la redistribution	Un modèle économique basé principalement sur la réciprocité (dons et/ou bénévolat)	Un modèle économique basé principalement sur une mutualisation des ressources internes aux partenaires impliqués
8	6	2	4	2
36,3%	27,3%	9,1%	18,2%	9,1%

L'appel à projet « Pionniers French Impact » ne fait pas explicitement référence à l'importance des ressources marchandes dans le financement de la structure. Toutefois il met en avant le caractère limité des fonds publics et la nécessité de les utiliser au mieux et réclame un « plan de développement stratégique ». Est ainsi demandé aux structures dans leur dossier

<sup>10</sup> Nous avons effectué la répartition sur la base du modèle économique revendiqué par les structures. Dans les faits, celui-ci n'est pas toujours déjà viable, de sorte que des ressources qui devraient être minoritaires s'avèrent pour l'instant majoritaires jusqu'à maturité. Pour le détail de la répartition, cf. annexe 2.

de candidature un « plan d'affaires » (comprenant comptes de résultat, bilan, plan de financement) qui fera l'objet d'un examen pour apprécier « la robustesse de leur modèle » (p. 3). Celui-ci semble avoir été décisif dans la sélection des lauréats<sup>11</sup> si l'on en croît le haut-commissaire à l'ESS : « L'objectif de ce premier programme du French Impact était d'identifier et d'accompagner les "licornes" de l'économie sociale et solidaire. Ce programme s'adressait donc aux entreprises de plus de 500K€ de chiffre d'affaire, avec plus de trois ans d'existence et un modèle économique robuste, prêt au changement d'échelle à l'échelle nationale »<sup>12</sup>. On retrouve ici un trait caractéristique de l'entrepreneuriat social : le modèle économique doit faire la preuve de sa viabilité pour être soutenu.

Si ce soutien est majoritairement le fait des fondations aux Etats-Unis, il s'avère mixte dans le cas de « Pionniers French Impact ». Le dossier de presse indique en effet comme objectif de financement de mobiliser 1 milliard d'euros en 5 ans, composé de fonds publics comme de fonds privés. Les modalités de ce soutien financier sont les suivantes :

« Les lauréats bénéficieront d'une subvention au maximum de 50% du besoin de financement de leur plan de développement, sans pouvoir dépasser 500 000 euros. Cette aide sera au maximum de 50% des dépenses éligibles. Ces dépenses éligibles recouvrent les dépenses de fonctionnement (interne ou externe) et d'investissement immatériel » (p. 5)

---

<sup>11</sup> Près de 200 dossiers de candidatures ont été reçus, parmi lesquels 45 ont été auditionnés et 22 retenus.

<sup>12</sup> Interview de Christophe Itier le 6 août 2018 dans Wedemain (disponible à : [https://www.wedemain.fr/French-Impact-Nous-voulons-doter-l-ESS-d-une-banniere-a-l-image-de-la-French-Tech\\_a3493.html](https://www.wedemain.fr/French-Impact-Nous-voulons-doter-l-ESS-d-une-banniere-a-l-image-de-la-French-Tech_a3493.html)).



### III- Un brouillage des frontières entre secteurs à but lucratif et sans but lucratif

Contrairement à l'ESS qui se définit avant tout comme un mode d'entreprendre alternatif au capitalisme, l'entrepreneuriat social se définit par sa finalité qui est de solutionner les problèmes sociaux. Les activités qu'il développe sont uniquement celles qui se situent dans une perspective d'utilité sociale, alors que l'ESS intervient dans n'importe quel domaine. L'entrepreneuriat social n'entend pas rompre avec le capitalisme, mais le rendre supportable en corrigeant ses effets les plus néfastes. L'ambition est ainsi de résoudre les problèmes sociaux au sein même du capitalisme<sup>13</sup>. Du point de vue des promoteurs de l'entrepreneuriat social, la question du statut juridique des organisations importe donc peu : c'est l'utilité sociale qui importe. L'entrepreneuriat social s'étend au-delà du seul secteur sans but lucratif, d'où un brouillage des frontières entre secteurs.

La loi du 31/07/2014 intègre largement cette perspective (Lacroix et Slitine, 2016). D'une part, elle adopte une définition « inclusive » de l'ESS qui ne la limite pas à ses statuts juridiques canoniques (coopérative, mutuelle, association, fondation) mais l'élargit aux sociétés commerciales sous certaines conditions. Ces dernières doivent pour cela inscrire dans leurs statuts un certain nombre de principes de fonctionnement de l'ESS : un but poursuivi autre que le partage des bénéfices, une gouvernance démocratique et une utilisation des profits majoritairement consacrée au développement de l'activité. D'autre part, elle a mis en place l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), que peuvent obtenir les sociétés commerciales comme les structures ayant les statuts juridiques canoniques, à deux conditions : rechercher à titre principal une utilité sociale qui affecte significativement la rentabilité et adopter une politique de rémunération encadrée. L'accent est donc mis sur l'utilité sociale davantage que sur les statuts pour accéder à certaines dispositions, comme l'encours des fonds d'épargne salariale solidaire ou les marchés publics réservés.

L'appel à projet « Pionniers French Impact » poursuit dans cette voie. Il y est en effet précisé que « les entreprises ou structures éligibles sont celles définies par l'article 1 de la loi ESS du 31 juillet 2014 et ses textes d'application » (p. 3). On constate que les sociétés commerciales sont bel et bien présentes parmi les lauréats, en nombre non négligeable (cf. annexe 3 pour le détail des statuts juridiques par lauréat).

---

<sup>13</sup> Jean-Marc Borello, fondateur et premier président du MOUVES, a ainsi argumenté cette position dans un ouvrage publié en 2017 dont le titre est éloquent : « Pour un capitalisme d'intérêt général ». Cette expression a été reprise telle quelle par Christophe Itier pour définir l'ESS dans une interview accordée au Journal du Dimanche en date du 24 novembre 2018.

### Répartition des lauréats par statut juridique

Association	Coopérative	SAS (hors coopérative)
13	4	5
59,1%	18,2%	22,7%

La diversité des statuts juridiques adoptés par les lauréats brouille les frontières entre secteurs car elle atténue l'opposition traditionnelle entre deux conceptions de l'entrepreneuriat. Les statuts juridiques canoniques de l'ESS (coopérative, mutuelle, association) promeuvent un entrepreneuriat collectif. A l'inverse, les statuts commerciaux sont associés dans l'imaginaire à un entrepreneuriat individuel. Cette rupture symbolique explique pourquoi l'entrepreneuriat social a souvent été décrié au sein de l'ESS : il valorise en effet le fondateur et dirigeant, présenté comme un « chevalier des Temps Modernes ». Cette spécificité de l'entrepreneuriat social se retrouve dans le fonctionnement de ses deux principaux promoteurs en France : le MOUVES et Ashoka. Ainsi les adhésions au MOUVES se font à titre individuel. De même, Ashoka intronise comme « fellow » le fondateur et non la structure elle-même. Or il s'avère qu'une majorité des lauréats de « Pionniers French Impact », quel que soit le statut juridique de leur structure, est affiliée au MOUVES et/ou à Ashoka.

### Répartition des lauréats selon l'affiliation au MOUVES et à Ashoka<sup>14</sup>

Affiliation au MOUVES <sup>15</sup>	Affiliation à ASHOKA <sup>16</sup>
14 structures (63,6%)	« Fellow Ashoka » : 7 structures (31,8%)
	Bénéficiaire du « programme Impact » : 4 structures (18,1%)

Plus largement, dans l'appel à projet, les collaborations entre secteurs à but lucratif et sans but lucratif sont encouragées. Il est en effet indiqué que l'action publique « n'a plus le monopole de l'intérêt général et doit porter un nouveau rôle, celui de facilitateur de l'innovation sociale. Elle doit réinventer la façon dont elle fabrique et met en œuvre ses politiques publiques : dans

<sup>14</sup> Dans leur immense majorité, les lauréats soutenus par Ashoka sont également adhérents du MOUVES (seules deux structures, Siel Bleu et Trait d'Union, ne le sont pas). Cf. annexe 3 pour le détail des affiliations par structure.

<sup>15</sup> L'affiliation au MOUVES a été établie sur la base de son annuaire des adhérents (Disponible à : <http://mouves.org/les-membres-du-mouves/annuaire-adherents/>, consulté le 2 novembre 2018).

<sup>16</sup> L'affiliation à Ashoka a été établie sur la base de son soutien, soit par l'octroi du statut de « fellow », soit par le bénéfice du « programme impact » (Disponible à : <https://www.ashoka.org/fr-FR/home>).

la coconstruction de celles-ci, dans leur financement en recherchant des solutions plus économes, qui hybrident des mécanismes public/privé (mécénat, contrat à impact social, etc.). » (p. 2) Cette position a été depuis confirmée par le haut-commissaire à l'ESS :

« Le French Impact est une initiative nationale qui est destinée à fédérer tous les acteurs à impact social positif. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises cherchent à avoir un impact social et environnemental positif, comme les "entreprises à mission" par exemple. Toutes ces entreprises pourront faire partie de l'écosystème en finançant des projets, en développant des alliances avec des associations ou des entrepreneurs sociaux. Notre objectif est de créer le plus possible de synergies et de ponts entre l'économie traditionnelle et l'économie sociale et solidaire »<sup>17</sup>.

Cette position s'avère conforme au constat de Laville pour qui la stratégie d'entrepreneuriat social se caractérise par une posture de complémentarité avec les entreprises commerciales mettant en œuvre des politiques de responsabilité sociale : « le *social business* et le *bottom of the pyramid* font système avec la responsabilité sociale et environnementale des entreprises » (2014, p. 72, souligné par l'auteur). Il met en garde contre cette posture qui ne correspond selon lui qu'à une « solidarité faible », dans la mesure où elle se limite à apporter des « mécanismes correcteurs internes à l'économie marchande, lui permettant de produire des antidotes aux maux qu'elle engendre » (2014, p. 70).

---

<sup>17</sup> « Interview de Christophe Itier le 6 août 2018 dans Wedemain (disponible à : [https://www.wedemain.fr/French-Impact-Nous-voulons-doter-l-ESS-d-une-banniere-a-l-image-de-la-French-Tech\\_a3493.html](https://www.wedemain.fr/French-Impact-Nous-voulons-doter-l-ESS-d-une-banniere-a-l-image-de-la-French-Tech_a3493.html))

## SYNTHESE

	<b>Innovation par importation de techniques gestionnaires</b>	<b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b>	<b>Innovation par création d'un nouveau produit</b>	<b>Innovation par adoption d'une nouvelle forme organisationnelle</b>
<b>Un modèle économique basé principalement sur le marché « pur »</b>	<i><u>Phenix</u></i> <i><u>Ticket for Change</u></i>	<i><u>Mozaik RH</u></i>	Plateau Urbain <i>Siel Bleu</i> <b><u>VAE Les 2 Rives</u></b> WeTechCare <i>Yes we camp</i>	
<b>Un modèle économique basé principalement sur le marché réencastré</b>		<i><u>Acta Vista</u></i> <b><u>Baluchon</u></b> <i>VoisinMalin</i>	<b>Envie autonomie</b> <b><u>La Foncière</u></b> <b><u>Chênelet</u></b>	<i>Enercoop</i>
<b>Un modèle économique basé principalement sur la redistribution</b>		Messidor	<b><u>Ecov</u></b>	
<b>Un modèle économique basé principalement sur la réciprocité (dons et/ou bénévolat)</b>		<b>Article 1</b> Toit à Moi	<i>Fédération Simon de Cyrène</i> Jaccede	
<b>Un modèle économique basé principalement sur une mutualisation des ressources internes aux partenaires impliqués</b>				GRAP <i>Trait d'union</i>

Légende :            en gras : adhésion au MOUVES

                          en italique : soutien de Ashoka

                          en souligné : SAS

## Conclusion

Le programme « Pionniers French Impact » recoupe en grande partie mais pas en totalité les trois critères que nous avons retenus comme caractéristiques de l'entrepreneuriat social. Ainsi, du point de vue de la nature de l'innovation sociale, seule une petite moitié l'envisage comme une rationalisation par importation de techniques gestionnaires ou un ciblage sur des publics pauvres et/ou exclus ; l'autre moitié correspond à la création d'un nouveau produit visant à répondre à des problématiques sociétales plus larges ou l'adoption d'une nouvelle forme organisationnelle. De même, concernant le financement, on observe une diversité de modèles économiques qui ne limitent pas au primat des ressources marchandes, même si celui-ci est majoritaire. Enfin, concernant les formes juridiques, des structures ayant adopté des statuts commerciaux ont bel et bien été lauréates mais celles basées sur les statuts canoniques de l'ESS sont largement prédominantes<sup>18</sup>.

Le processus d'acculturation de l'ESS à l'entrepreneuriat social a débuté bien avant le programme « Pionniers French Impact ». Celui en constitue une étape supplémentaire dans la mesure où il vient légitimer et encourager cette stratégie, comme en témoigne le fait qu'une majorité des lauréats est membre du MOUVES et/ou soutenu par Ashoka, qui sont les deux principaux promoteurs de l'entrepreneuriat social en France. Il serait intéressant d'étudier le contenu et les effets de l'accompagnement dont vont bénéficier les structures lauréates du « Pionniers French Impact ». Cottin-Marx (2017) a ainsi montré comment le dispositif local d'accompagnement (DLA), au nom de la professionnalisation des associations, avait conduit à y implanter des outils de gestion issus du secteur à but lucratif et à développer la part des ressources marchandes dans leur budget. Sur le même mode, « Pionniers French Impact » aura-t-il pour effet de renforcer la stratégie d'entrepreneuriat social au sein de l'ensemble des structures lauréates ?

---

<sup>18</sup> Face à ce constat mitigé, on peut se demander si les critères dégagés par Defourny et Nyssens (2011) demeurent encore pertinents pour caractériser l'entrepreneuriat social dans sa version étatsunienne. La conformité au raisonnement de la mesure de l'impact, reposant sur une analyse coût/bénéfice de type « social return of investment », pourrait être devenue le critère discriminant pour spécifier l'entrepreneuriat social dans sa version étatsunienne. Comme l'indique son nom, « Pionniers French Impact » se revendique explicitement du terme d'impact social (que l'entrepreneuriat social préfère à celui d'utilité sociale). Dans le baromètre de l'entrepreneuriat social 2019 édité par Convergences, la directrice générale du French Impact Stéphanie Goujon identifie comme « élément clé, la mesure d'impact » (p. 6) et ajoute que « le nom même du French Impact nous y oblige, il faut promouvoir une culture de l'évaluation qui n'est pour le moment pas généralisée, afin de montrer des résultats quantifiables et durables » (p. 7). A ce titre, les lauréats se verront soumis à une mesure de leur impact social financée par le programme « Pionniers French Impact ».

## Bibliographie

Borello J.M. (2017), *Pour un capitalisme d'intérêt général*, Paris, Débats publics.

Cottin-Marx S. (2017), « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, n°163, pp. 557-570.

Dart R. (2004), « The Legitimacy of social enterprise », *Nonprofit management and leadership*, vol. 14, n°4, pp. 411-424.

Defourny J., Nyssens M. (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale », *Recma – Revue internationale de l'économie sociale*, n°319, pp 18-35.

Draperi J.F. (2011), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?*, Paris, Dunod.

Gardin L. (2013), « Entrepreneurs sociaux et économie sociale et solidaire, continuités et ruptures » in Defalvard H., L'Horty Y., Legendre F., Narcy M. (Dir.), *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CIRTES, hors-série n°3, Presses Universitaires de Louvain, pp. 121-138.

Gardin L. (2012), « Les différents types d'hybridation des ressources dans les entreprises sociales », in Gardin L., Laville J.L., Nyssens M. (Dir.), *Entreprise sociale et insertion*, Paris, Desclée De Brouwer, p. 67-95.

Gérôme C. (2014), « L'entrepreneuriat social en France : un renouvellement des discours et des pratiques au sein du secteur associatif ? », *Lien social et politiques*, n°72, pp. 75-90.

Katz R.A., Page A., 2011, « Is social enterprise the new corporate social responsibility? », *Seattle University Law Review*, Vol. 34, p. 1351-1384.

Lacroix G, Slitine R. (2016), *L'économie sociale et solidaire : concilier profit et solidarité*, collection Que sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France.

Laville J.L. (dir.) (1994), *L'économie solidaire : une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.

Laville J.L., 2014, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social : une mise en perspective historique », in Klein J.L., Laville J.L., Moulaert F. (Dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Eres, p. 45-80.

Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), « Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences », communication aux Xèmes rencontres du RIUESS, 3-4 juin, Luxembourg.

Prahalad C.K., 2004, *The Fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty with profits*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing.

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n°38, pp. 15-36.

Semenowicz P. (2013), « Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique » in Defalvard H., L'Horty Y., Legendre F., Narcy M. (Dir.), *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*, Cahiers du CIRTES, hors-série n°3, Presses Universitaires de Louvain, pp. 289-305.

Sibille H. (2016), *Innovation sociale : la grande promesse*, Paris, Rue de l'échiquier.

Yunus M. (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Lattes.

## Annexe 1

### Répartition des lauréats selon la nature de l'innovation sociale réalisée

<b>Nom de la structure</b>	<b>Nature de l'innovation sociale réalisée</b>
Acta Vista	<b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b> Formation de personnes en difficulté aux métiers du BTP, via la réhabilitation de monuments historiques
Article 1	<b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b> Proposition d'un accompagnement gratuit à des jeunes issus de milieu populaire et à fort potentiel scolaire
Baluchon	<b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b> Formation de personnes en difficulté au métier de la restauration, par la vente de plats cuisinés à des salariés via des frigos équipés de codes d'accès installés dans les locaux des entreprises partenaires
Ecov	<b>Innovation par création d'un nouveau produit</b> Mise en place d'un système de covoiturage souple car sans réservation, grâce à des panneaux lumineux connectés, pour de courts trajets du quotidien en zones rurales ou semi-rurales
Enercoop	<b>Innovation par adoption d'une nouvelle forme organisationnelle</b> Démocratisation de la gouvernance de la production d'énergie, par l'organisation en coopérative, afin de promouvoir les énergies renouvelables et les économies d'énergie
Envie autonomie	<b>Innovation par création d'un nouveau produit</b> Extension du principe du réemploi au matériel médical (fauteuil roulant, lit médicalisé, déambulateur etc.)
Fédération Simon de Cyrène	<b>Innovation par création d'un nouveau produit</b> Propose un système de maisons partagées entre personnes valides et personnes handicapées
La foncière Chênelet	<b>Innovation par création d'un nouveau produit</b> Construction de logements sociaux éco-responsables
GRAP	<b>Innovation par adoption d'une nouvelle forme organisationnelle</b> Fourniture de services support à des structures (entreprises individuelles, coopératives, entreprises commerciales) réalisant des activités de transformation et de distribution dans le domaine de l'alimentation biologique et/ou en circuits courts



Jaccede	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Plateforme collaborative (site Internet et application mobile) où chacun peut détailler l'accessibilité de tout lieu accueillant du public pour informer les personnes à mobilité réduite</p>
Mozaik RH	<p><b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b></p> <p>Transposition des méthodes de cabinet de recrutement au domaine de l'insertion des jeunes, via la promotion du concept de diversité pour favoriser le recrutement de publics discriminés issus de l'immigration</p>
Messidor	<p><b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b></p> <p>Mise en œuvre de la méthodologie dite de « l'emploi accompagné », qui propose aux entreprises recrutant des travailleurs handicapés souffrant de troubles psychiques un suivi individualisé sans limitation de durée</p>
Phenix	<p><b>Innovation par importation de techniques gestionnaires</b></p> <p>Réduction du gaspillage alimentaire dans la grande distribution, par une intervention en amont (éviter les sur-commandes) comme en aval (traitement des invendus)</p> <p>« Nous n'avons pas inventé le don, mais avons juste structuré et professionnalisé la démarche, afin de la systématiser et d'en démultiplier la portée et l'impact» (Jean Moreau, co-fondateur)</p>
Plateau Urbain	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Montages juridiques permettant des utilisations temporaires de locaux en transition à prix réduit (urbanisme temporaire)</p>
Siel Bleu	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Activités physiques adaptées pour les seniors afin d'améliorer leur qualité de vie (santé et autonomie), étendues ensuite aux salariés pour prévenir les troubles musculo-squelettiques et les accidents du travail</p>
Ticket for Change	<p><b>Innovation par importation de techniques gestionnaires</b></p> <p>Prestations d'accompagnement pour la création et le développement de projets d'entrepreneuriat social ou d'intrapreneuriat social</p>
Toit à moi	<p><b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b></p> <p>Système de crowdfunding pour l'achat d'appartements mis à disposition de personnes sans domicile fixe</p>
Trait d'union	<p><b>Innovation par adoption d'une nouvelle forme organisationnelle</b></p> <p>Mutualisation de services et prestations de conseil par et pour les structures spécialisées dans des prestations d'interprétariat en langue des signes française</p>
VAE Les 2 Rives	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Prestation d'accompagnement permettant la mise en œuvre opérationnelle de la validation des acquis de l'expérience</p>

VoisinMalin	<p><b>Innovation par ciblage sur des populations pauvres et/ou exclues</b></p> <p>S'appuyer au sein des quartiers sur la confiance engendrée par la proximité, pour faire connaître les demandes des habitants, les mobiliser et/ou accompagner leurs changements de pratiques, en misant sur la compétence de leadership de certains d'entre eux</p>
WeTechCare	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Lutter contre l'exclusion numérique produite par la dématérialisation numérique via deux outils : les Bons Clics pour les personnes en difficulté numérique, Clic'n'Job pour les jeunes en recherche d'emploi (création de CV etc.)</p>
Yes we camp	<p><b>Innovation par création d'un nouveau produit</b></p> <p>Création d'espaces éphémères et d'événements qui favorisent le vivre ensemble, en partenariat avec des collectivités, des entreprises et des associations, selon le principe d'urbanisme temporaire</p>

## Annexe 2

### Répartition des lauréats selon le modèle économique

<b>Nom de la structure</b>	<b>Modèle économique</b>
Acta Vista	<b>Marché réécastré</b>  Atelier chantier d'insertion axé sur des opérations de réhabilitation de monuments historique, auxquels les pouvoirs publics font appel en raison de son apport en termes d'insertion (marchés publics à clause sociale)
Article 1	<b>Réciprocité</b>  Système de parrainage mobilisant du bénévolat, du mécénat de compétences et des dons
Baluchon	<b>Marché réécastré</b>  Entreprise d'insertion qui vend aux entreprises et aux particuliers des repas préparés à base de produits frais, issus de circuits courts ou de l'agriculture biologique
Ecov	<b>Redistribution</b>  Ce sont les collectivités locales qui financent l'installation des bornes pour un prix unitaire de 35 000 euros  En complément, prélèvement d'une commission correspondant à ¼ du prix payé par l'utilisateur (les ¾ restants revenant au conducteur) + abonnement de 1,99 euros par mois
Enercoop	<b>Marché réécastré</b>  La principale motivation des consommateurs-sociétaires qui ont choisi Enercoop comme fournisseur d'énergie réside dans sa démarche environnementale et citoyenne
Envie autonomie	<b>Marché réécastré</b>  Entreprise d'insertion qui vend aux particuliers du matériel médical d'occasion à faible tarif en agissant ainsi pour le recyclage
Fédération Simon de Cyrène	<b>Réciprocité</b>  Dons de particuliers et mécénat d'entreprise pour la construction de nouvelles maisons
La foncière Chênelet	<b>Marché réécastré</b>  SCI agréé bailleur social, proposant des logements sociaux avec un coût de construction nettement plus élevé mais que les communes choisissent pour des motifs sociaux et/ou environnementaux

GRAP	<p><b>Mutualisation des ressources internes aux partenaires impliqués</b></p> <p>Facturation des services support aux structures adhérentes du groupement (administratif, transport, logistique...)</p>
Jaccede	<p><b>Réciprocité</b></p> <p>Le fonctionnement du service fourni par l'application repose sur ses utilisateurs qui renseignent bénévolement les conditions d'accessibilité des divers lieux</p>
Mozaik RH	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Vente de prestations de cabinet de recrutement, avec pour argumentaire commercial que la promotion de la diversité engendre des gains de productivité pour les entreprises</p>
Messidor	<p><b>Redistribution</b></p> <p>Financement comme opérateur sur appel à projet par les agences régionales de santé</p>
Phenix	<p><b>Marché pur</b></p> <p>L'argumentaire commercial est fondé sur le fait que l'accompagnement proposé coûterait moins cher aux entreprises que de faire appel à des sociétés traditionnelles de gestion des déchets. Prélèvement de 30% des économies générées pour l'entreprise et de 30% du crédit d'impôt obtenu grâce au don en nature réalisé.</p>
Plateau Urbain	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Prestations d'étude et de conseil pour des commanditaires privés (Bouygues, Unibail) et surtout publics (Ville de Paris...)</p> <p>Abonnement ouvrant droit à une mise en relation entre des propriétaires de locaux temporairement vacants et des porteurs de projets à but non lucratif</p>
Siel Bleu	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Vente aux pouvoirs publics, caisses d'assurance, de retraite et mutuelles de prestations d'activité physique adaptée pour les seniors.</p> <p>L'argumentaire commercial adressé aux acteurs ci-dessus est que le recours à Siel Bleu permet d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées mais aussi et surtout de réduire leurs dépenses de santé</p>
Ticket for Change	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Le groupe comprend une filiale commerciale, « Corporate for change », qui propose des programmes payants aux entreprises pour la sensibilisation/formation de leurs salariés aux enjeux sociétaux</p> <p>Soutien de nombreuses fondations (Arnaud de Ménibus, ex-PDG de la Cogedim et fondateur d'Investir&amp;+ et de la Fondation Entreprenre&amp;+, était président d'honneur de l'association)</p>

Toit à moi	<p><b>Réciprocité</b></p> <p>Dons de particuliers et d'entreprises mécènes permettant l'achat d'appartements pour y loger des SDF</p>
Trait d'union	<p><b>Mutualisation des ressources internes aux partenaires impliqués</b></p> <p>Facturation des services support aux structures adhérentes du groupement</p>
VAE Les 2 Rives	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Vente de prestations d'accompagnement à des entreprises et des particuliers, financées par les fonds de la formation professionnelle</p>
VoisinMalin	<p><b>Marché réencastré</b></p> <p>Réalisation de prestations commandées par des bailleurs sociaux, des collectivités territoriales, des entreprises et des institutions, afin de faciliter et d'améliorer leurs relations avec les habitants et de contribuer à l'emploi de personnes du quartier</p>
WeTechCare	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Vente de prestations aux collectivités et administrations pour accompagner la dématérialisation numérique et ses conséquences pour leurs usagers en situation d'illectronisme</p> <p>Soutien initial de 1 million d'euros de la fondation Google.org</p>
Yes we camp	<p><b>Marché pur</b></p> <p>Réponse à des appels à projet et à des manifestations d'intérêt</p>

### Annexe 3

#### Répartition des lauréats par statut juridique et affiliation au MOUVES et/ou à Ashoka

<b>Nom de la structure</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Adhérent au MOUVES</b>	<b>Soutenu par Ashoka</b>
Acta Vista	Association	Oui (directeur Vincent Nicolet)	Oui (« fellow » fondateur Arnaud Castagnède)
Article 1	Association	Oui (co-fondateur et co-président Benjamin Blavier)	Non
Baluchon	SAS agrément ESUS	Oui (président François Dechy)	Non
Ecov	SAS agrément ESUS	Oui (co-fondateur et président Thomas Matagne)	Non
Enercoop	Coopérative SCIC	Oui (Emmanuel Soulias directeur général)	Oui (« fellow » co-fondateur Julien Noë)
Envie autonomie	Association	Oui (Anémone Bérès présidente fédération Envie)	Non
Fédération Simon de Cyrène	Association	Non	Oui (bénéficiaire en 2011 du « programme Impact »)
La foncière Chênelet	SAS agrément ESUS	Oui (Anne-Gaëlle Charvet directrice Chênelet Développement)	Oui (« fellow » fondateur et président François Marty)
GRAP	Coopérative SCIC/CAE	Non	Non
Jaccede	Association	Non	Non
Mozaik RH	Association	Oui (Saïd Hammouche et Estelle Barthélémy cofondateurs)	Oui (« fellow » co-fondateur Saïd Hammouche)
Messidor	Association	Non	Non
Phenix	SAS agrément ESUS	Oui (Jean Moreau co-fondateur et président)	Oui (lauréat du programme Ronalpia organisé par Ashoka et Veolia)
Plateau Urbain	Coopérative SCIC	Non	Non
Siel Bleu	Association	Non	Oui (« fellow » co-fondateur Jean-Michel Ricard)

Ticket for Change	Association	Oui (co-fondateur Matthieu Dardaillon)	Oui (« fellow » co-fondateur Matthieu Dardaillon)
Toit à moi	Association	Non	Non
Trait d'union	Coopérative SCOP	Non	Oui (co-gérante Emilie Tolian bénéficiaire du « programme Impact »)
VAE Les 2 Rives	SAS agrément ESUS	Oui (président fondateur David Rivoire)	Non
VoisinMalin	Association	Oui (fondatrice Anne Charpy)	Oui (« fellow » directrice fondatrice Anne Charpy)
WeTechCare	Association	Oui (Margault Phelip directrice adjointe Emmaus Connect)	Non
Yes we camp	Association	Oui (directeur Nicolas Détrie)	Oui (« fellow » directeur Nicolas Détrie)