

## **« Le nouvel entrepreneuriat social »: Quel style de leadership ?**

Maryline Meyer\*

[Maryline.Meyer@essca.fr](mailto:Maryline.Meyer@essca.fr)

*Version provisoire*

### **Résumé**

Une nouvelle espèce d'entrepreneurs émerge depuis quelques années au sein des sociétés développées pour contribuer à lutter contre l'exclusion sociale. Ils incarnent les gestionnaires d'organisations à parties prenantes multiples caractérisées par une tension permanente entre « l'économique » et le « social ». L'objet de cet article est de participer à la construction d'une théorie complète de ce nouvel entrepreneuriat social en explorant la dimension managériale. A partir de discours et témoignages, nous montrons que le nouvel entrepreneur social révèle et exerce, au-delà d'un entreprendre ou manager « autrement », un véritable style de leadership. Le succès de l'entreprise sociale repose alors sur l'exercice de ce leadership original.

### **Abstract**

An emerging kind of entrepreneurs deals with complex social needs into developed societies. They manage multi-stakeholders' organizations driven by a permanent tension between "economic" and "social". The aim of this article is to contribute to a complete theory of social entrepreneurship by exploring the managerial side. We show that the "new social entrepreneur" reveals and uses more than a new way to produce or manage but a real style of leadership. The success of social enterprise is based on this specific leadership.

---

\* Chaire Economie Sociale et Solidaire, ESSCA, 1 rue Lakanal, Bp 40 348 49003 Angers cedex 01.

*« Les entrepreneurs sociaux ne sont pas simplement animés par la perception d'un besoin social ou par la compassion, ils ont une vision de comment améliorer les choses et sont déterminés à agir pour qu'elle fonctionne. »*  
(Dees, 2001)

## **Introduction**

La montée de l'entrepreneuriat social dans les pays du Nord alimente les articles de presse, marque les discours politiques et fait naître des formations spécialisées au sein de grandes écoles. Chez les jeunes diplômés, les cadres du secteur privé à but lucratif comme de la fonction publique, l'intérêt semble s'accroître pour les initiatives économiques d'utilité sociale. Mais comment définir « l'entrepreneuriat social »? Quels sont ses mobiles, sa nature et sa dynamique au sein des sociétés modernes ?

Des économistes ont cherché à comprendre pourquoi certains individus prennent des risques en fondant une entreprise soumise à une contrainte financière qui empêche l'appropriation de la rente résiduelle. Ils trouvent une réponse dans la présence de motivations non « économiques » comme la recherche d'indépendance, la quête du pouvoir ou la défense d'une idéologie (Young, 1981; James, 1990; Rose-Ackerman, 1996). Mais cette approche apparaît incomplète. Elle ne permet pas de décrire une nouvelle espèce d'entrepreneurs sociaux qui émerge depuis quelques années au sein des sociétés développées. Ceux-ci veulent répondre aux besoins sociaux non satisfaits par un Etat- Providence en voie de désengagement. Ils entreprennent une activité économique pour un motif qui dépasse leur intérêt personnel. Gestionnaires d'organisations à multiples parties prenantes<sup>1</sup>, ils proposent une activité d'insertion par l'économique ou offrent des services aux personnes défavorisées. Ils agissent également dans le domaine du commerce équitable ou du microcrédit.

L'entrepreneur social est souvent représenté comme celui qui apporte une solution innovante au problème du chômage et/ ou de l'exclusion sociale (Favreau, 2005 ; Schieb-bienfait&Urbain, 2006). Pourtant, il incarne également celui qui est capable de conduire et de pérenniser une organisation soumise à une tension permanente entre deux mondes : « l'économique » et le « social ». Dans la continuité d'une littérature récente, notre article vise

---

<sup>1</sup> Les parties prenantes ou « stakeholders » représentent.

à participer à l'enrichissement de la théorie du nouvel entrepreneuriat social en explorant cette dimension managériale (Dees, 2001 ; Mair& Marti, 2006 ; Peredo& McLean, 2006).

A partir de discours et témoignages, nous montrerons que l'entrepreneur social révèle, plus qu'une autre forme de management, un véritable style de leadership (Section 1). Ensuite, nous tenterons d'identifier la manière dont le nouvel entrepreneur social exerce ce leadership particulier pour faire réussir son organisation (Section 2). Enfin, nous nous interrogerons sur les conditions d'émergence de ce type de leaders essentiel à l'équilibre de nos sociétés (Section 3).

## **1. Le « nouvel entrepreneur social » : Esquisse d'un portrait**

La notion d'entrepreneuriat social est souvent attachée à quelques figures emblématiques comme celle de Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix en 2006 et inventeur de la Grameen Bank, qui a utilisé le microcrédit pour la création d'activités économiques comme un moyen efficace pour combattre la pauvreté. Au-delà, de nombreuses initiatives économiques socialement innovantes se diffusent à travers le monde même si elles ne bénéficient pas toujours d'une médiatisation ou d'une reconnaissance institutionnelle. Un groupe de chercheurs européens, le réseau EMES, définit ces nouvelles dynamiques de l'économie sociale et solidaire sous le vocable d'« entreprises sociales » (Borzaga& Defourny, 2001).

Une entreprise sociale incarne une organisation issue de la société civile, indépendante de la puissance publique qui réalise une activité de production et commercialisation de biens et services dans une finalité non lucrative. L'entreprise sociale n'est pas définie par un statut juridique spécifique, comme c'est traditionnellement le cas des organisations de l'économie sociale (associations, mutuelles et coopératives), mais par une finalité, la lutte contre l'exclusion sociale. Elle se différencie plus largement par l'assemblage d'une diversité des ressources (non monétaires, monétaires marchandes et non marchandes) et une pluralité de parties prenantes (bénévoles, salariés, usagers, représentants d'institutions publiques et d'entreprises privées...). L'entreprise sociale se consolide à partir de la combinaison de différentes logiques économiques provenant de la société civile, de la sphère publique et du marché. Au-delà d'une nouvelle forme organisationnelle, le concept d'entreprise sociale veut marquer la genèse d'un « nouvel esprit entrepreneurial » (Defourny, 2004). Ce nouvel esprit naît de l'hybridation des logiques économiques.

Si la motivation première du nouvel entrepreneur social n'est pas le profit mais le projet, ses préoccupations managériales sont souvent proches de celles d'un entrepreneur « classique ». Il cherche toutefois à atteindre un double objectif de performance économique et sociale. Cette quête particulière lui confère un statut dual de « *manager* » et de « *leader* » à la tête d'une organisation hybride.

### **1.1. Le nouvel entrepreneur social est-il un manager ou un leader ?**

*“Managers do things right and leaders do the right things”* (Bennis & Nanus, 1985).

Le nouvel entrepreneur social est non seulement le porteur d'un projet innovant mais il est également le dirigeant d'une organisation économique à finalité sociale. L'hybridation des ressources financières et humaines le contraint à s'approprier les outils classiques du management. La gestion comptable, financière, commerciale comme celle des ressources humaines mobilisent ses compétences de *manager*. Il vise à produire de l'efficacité économique c'est-à-dire à offrir des biens ou services au moindre coût. Pour Pomerantz (2003), le management d'une entreprise sociale implique de mettre en œuvre les principes du modèle capitaliste afin de maximiser l'allocation des ressources sans négliger la finalité non lucrative. Parce qu'il est acteur de l'économie sociale et solidaire, des valeurs comme la primauté des personnes ou la démocratie empreignent le mode du management du nouvel entrepreneur social. Il amende les pratiques traditionnelles de gestion et fait le choix d'un marketing « social et solidaire » ou d'un management « participatif » des ressources humaines qui visent à intégrer les attentes des différentes parties prenantes mais toujours dans une démarche de compétitivité. Ainsi, le nouvel entrepreneur social est souvent présenté comme innovant dans sa manière d'organiser le travail ou de rechercher des fonds.

Etre un « bon » *manager*, expert des techniques de gestion, ne suffit pas à pérenniser une organisation de l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, il ne suffit pas de « manager autrement » pour être reconnu comme un véritable entrepreneur social. Un ingrédient supplémentaire est nécessaire pour inciter les parties prenantes à croire en un projet commun et à agir pour sa réalisation. L'importance du « faire ensemble » en économie sociale et solidaire suppose la présence d'une ou plusieurs personne(s) capable(s) de produire de l'enthousiasme et de la cohésion. Cette mission n'est plus celle d'un *manager* mais d'un *leader*.

Le *leadership* peut se définir comme la capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement d'un but précis (Robbins & De Cenzo, 2004). Il est indéfini et ne fait pas l'usage de règles formelles. Il n'a de sens qu'en rapport avec un collectif. Le leader construit l'organisation sur un horizon de long terme en développant « les capacités »<sup>2</sup> des parties prenantes. Être un « bon » leader en économie sociale et solidaire, c'est réussir à mobiliser les ressources financières, humaines et matérielles dans la meilleure voie possible, celle de l'accomplissement des personnes (Nanus & Dobbs, 1999).

Toute organisation peut être « menée » par un leader. Mais le leadership du nouvel entrepreneur social est exceptionnel dans la mesure où il dépasse les frontières de l'organisation. A partir de sept expériences différentes à travers le monde, Alvord & al. (2004) montrent que les entrepreneurs sociaux contribuent de manière essentielle à *l'empowerment* des populations fragiles ou marginalisées et sont les vecteurs de la transformation sociale en termes économique, politique et culturel. Pour Benoît Levesque (2001), l'entrepreneur social joue un rôle majeur dans la promotion de la démocratie. Son initiative participe au développement d'une citoyenneté active et contribue à la construction d'un monde plus équitable et plus juste. Il est désormais reconnu que les initiatives d'entrepreneurs sociaux améliorent le bien-être global des sociétés à travers la construction de capital social<sup>3</sup> (OCDE, 2001). Les entrepreneurs en économie sociale et solidaire ne se contentent pas de construire des organisations, ils insufflent de véritables mouvements (Crutchfield & McLeod, 2007). Ils peuvent changer la manière dont les institutions publiques mènent des politiques et celle dont les entreprises privées font du profit. C'est en cela qu'ils incarnent de formidables leaders sociétaux au-delà de leaders organisationnels.

Le nouvel entrepreneur social est-il un manager ou un leader ? Cette question ne peut pas trouver de réponse univoque car le nouvel entrepreneur social incarne définitivement une « espèce » hybride (comme l'organisation qu'il dirige). Manager, il coordonne, surveille et évalue. Leader, il anime, donne du sens et rassemble. Les actions de « diriger » et de « guider » font toutefois appel à des modes de fonctionnement différents. La rationalité instrumentale pilote le manager tandis que le leader est largement animé par une rationalité morale accompagnée d'une dose d'intuition. Selon la terminologie wébérienne, le fondateur d'une entreprise sociale, souvent appelé porteur de projet, adopte une « éthique de

---

<sup>2</sup> Concept de « capacités » d'Amartya Sen.

<sup>3</sup> Nous définissons le capital social à la manière de Robert Putnam (1993) comme "*les traits d'une organisation sociale tels que la confiance, les normes et le réseau qui améliorent l'efficacité des sociétés en facilitant la résolution de dilemmes sociaux*".

conviction » car il se concentre sur le principe moral qui sous-tend son projet mais en tant que dirigeant d'organisation, il est également mu par une « éthique de responsabilité » selon laquelle le résultat de sa conduite compte. Le manager cherche à atteindre les objectifs fixés alors que le leader est soumis à des considérations d'ordre moral. Il apparaît donc difficile pour un même individu de remplir simultanément un rôle de manager et leader.

Pour sortir de ce dilemme, certains auteurs ont montré que l'entrepreneuriat social est un processus et non un état. Il suit une trajectoire à plusieurs stades définis par le cycle de vie de l'organisation (Austin&al, 2006). Au commencement, le nouvel entrepreneur social revêt un rôle de leader. L'usage de son pouvoir de leadership est essentiel à la mobilisation de parties prenantes autour du projet. Quand l'organisation grandit, la dimension managériale prend de l'ampleur : les équipes de travail doivent se structurer en interne et les partenariats se construire avec l'extérieur. Lorsque l'organisation atteint une certaine maturité, la dimension politique reprend de l'importance. L'essor de la logique marchande et la professionnalisation poussent notamment le nouvel entrepreneur social à renforcer l'adhésion des parties prenantes au projet social. A tout moment de la vie de l'organisation, si l'entrepreneur social tend à privilégier son rôle de manager aux dépens de sa fonction de leader : une perte de « sens » peut conduire à l'affaiblissement de l'engagement des parties prenantes. Au contraire, un entrepreneur social qui se reconnaît dans son seul rôle de leader et oublie sa fonction managériale peut entraîner l'échec de son organisation et par là du projet qu'il souhaitait réaliser. L'étude menée par Gilles Lazuech (2007) dans le secteur de l'insertion par l'économique peut illustrer cette idée. L'auteur parvient à identifier quatre « types » d'entrepreneur social selon l'importance qui est accordée respectivement à « l'économique » et au « social ». Les premiers, qualifiés de « pionniers » incarnent des militants purs strictement mobilisés par et pour le social, les « nouveaux entrepreneurs »- *ceux que nous tentons de décrire*- considèrent que l'économique est un support au social ; les « patrons » donnent la priorité à l'économique ; enfin, « les cadres dirigeants détachés », font preuve de cynisme en s'emparant du social comme d'un marché. Une entreprise sociale dirigée par des « cadres détachés » peut fonctionner et être pérenne mais elle perdra tout avantage compétitif relativement à une entreprise « classique ». La littérature qualifie ce phénomène de mimétisme issu de la concurrence « d'isomorphisme institutionnel » (DiMaggio& Powell, 1983).

**Tableau 1 : « Manager » versus « Leader »**

<b>Le manager</b>	<b>Le leader</b>
Est désigné formellement	Emerge spontanément
Exerce un pouvoir <i>sur</i> les individus	Exerce un pouvoir <i>avec</i> les individus
Possède une autorité instrumentale	Possède une autorité cognitive
Impose des décisions Résout les problèmes	Laisse s'exprimer les opinions et les idées Aide à la résolution de problèmes
Vise à accroître la performance <b>Atteindre l'efficacité :</b> <i>Nous devons « bien faire les choses ».</i>	Vise à maintenir l'engagement <b>Approcher l'efficience :</b> <i>Faisons- nous les « bonnes choses » ?</i>
Horizon de court terme : <i>Maintenir le statu quo</i>	Horizon de long terme : <i>Pousser au changement</i>

La formule « manager autrement » ne peut donc résumer le nouvel entrepreneuriat social. Tout d'abord, les nouveaux entrepreneurs sociaux n'ont pas le monopole du management « social » ou « humaniste ». La littérature est riche d'exemples de managers éthiques en économie classique. Si le style de management des nouveaux entrepreneurs sociaux est original c'est moins parce qu'ils sont doués de valeurs que parce qu'ils sont amenés à gérer une grande variété de ressources financières, issues de la sphère privée et publique, et de ressources humaines, bénévoles et salariées. De plus, les nouveaux entrepreneurs sociaux incarnent plus que de « simples » managers car ils visent à diffuser leurs valeurs en dehors de l'organisation et participent ainsi au bien commun au-delà de la production de biens et/ou services d'utilité sociale. Par ailleurs, il convient de ne pas opposer de manière abusive management et leadership. Alors que le leadership est un atout supplémentaire chez un entrepreneur traditionnel et n'est pas toujours un élément essentiel à la performance, il apparaît indispensable à la réussite du management d'un nouvel entrepreneur social. Sachant que les incitations monétaires sont faibles en économie sociale et solidaire, comment les dirigeants pourraient-ils gérer efficacement les ressources humaines sans leadership ?

## 1.2. Le nouvel entrepreneur social : quel leader charismatique ?

Les entreprises sociales fleurissent en France dans les domaines de l'insertion par l'économique, de l'éducation des jeunes en difficulté ou de l'accompagnement des personnes âgées... Ashoka France a célébré six nouveaux entrepreneurs sociaux pour l'année 2007 dont elle a recueilli les différents témoignages. Un récent ouvrage a également voulu rendre hommage à certaines personnalités créatrices d'entreprises sociales (Seghers & Allemand, 2007). Par exemple, Jean-Michel Quéguiner, fondateur de Bretagne Ateliers, a participé à la réinvention du « faire ensemble » en mobilisant dans un climat individuellement épanouissant des travailleurs handicapés et valides autour d'une activité manufacturière. Jean-Guy Henckel a créé les Jardins de Cocagne, jardins biologiques exploités par des personnes en difficulté dans une logique de réinsertion. En rapprochant les discours riches et variés de la littérature récente sur le leadership, nous pouvons construire un portrait plus complet du nouvel entrepreneur social.

Au regard des différents témoignages, le nouvel entrepreneur social est doté d'un « leadership charismatique ». En effet, un leader charismatique, tel qu'il est défini dans la littérature, possède une vision de la manière dont le monde doit s'organiser et il est prêt à prendre des risques pour défendre cette vision. Il se montre sensible à son environnement et aux besoins de ses suiveurs (Conger & Kanungo, 1988). Or, le nouvel entrepreneur social rassemble ces attributs.

- **Idéologue**, il a des convictions fortes sur la manière de fournir un bien ou un service socialement utile et veut contribuer à « changer le monde ». Il parle en priorité de « mission sociale » ou de « sens ».
- **Entrepreneur**, il aime « diriger », « prendre des risques » et « solutionner des problèmes ».
- **Sensible à son environnement**, il sait « repérer les bonnes sources d'information » et faire le tri entre les connexions riches de nouvelles potentialités.
- **Sensible aux autres**, il est « à l'écoute » et sait convaincre.

Mais le charisme ne produit pas toujours un leader dont l'action est conforme au bien commun. La vision portée par un leader charismatique peut être erronée et celui-ci peut en faire mauvais usage en satisfaisant ses propres besoins et plaisirs. Aussi, le leadership

charismatique des nouveaux entrepreneurs sociaux possède des propriétés particulières : il est *éthique* (a), *transformationnel* (b) et *partagé* (c).

a) En économie sociale et solidaire émergent des entrepreneurs doués d'une solide fibre éthique (Bornstein, 2005). L'entrepreneur social possède une autorité naturelle dans la mesure où les parties prenantes sont persuadées que celui-ci ne cherche pas à satisfaire une ambition personnelle. La confiance est un élément clé de son leadership. Nous constatons à partir des témoignages qu'elle provient de qualités personnelles comme « l'intégrité », « la loyauté » ou encore « l'ouverture ». Mais pour gagner la confiance des autres, l'entrepreneur social doit également apporter la preuve concrète à la fois de ses compétences et de son engagement.

b) Un entrepreneur social réussit généralement à transférer des valeurs aux autres parties prenantes ou à provoquer des changements majeurs dans leur vision des choses. Il contribue à « élever les esprits », en d'autres termes, il participe au développement cognitif d'autrui. Leadership « charismatique » et « transformationnel » sont étroitement liés (Hunt & Conger, 1999). Le leadership transformationnel est fondé sur une éthique ; il a besoin que les suiveurs désirent défendre un intérêt commun, qu'ils souhaitent rompre avec le modèle existant et mettre en œuvre leurs « propres » valeurs et croyances, qu'ils aient le sentiment à la fois d'être considérés comme des personnes et d'être traités de manière équitable (Bass, 1999). En économie sociale et solidaire, ces conditions sont généralement remplies. La transformation cognitive qui s'opère chez les parties prenantes est orientée vers le bien commun et non vers l'intérêt particulier de l'entrepreneur. Le leadership transformationnel du nouvel entrepreneur social ne consiste pas à imposer une croyance particulière, en l'occurrence la sienne, mais à accorder les différents points de vue pour faire naître une croyance collective dans un projet partagé.

c) Le leadership charismatique est traditionnellement considéré comme l'affaire d'un seul individu. A ce titre, les associations Ashoka ou Avise<sup>4</sup> ont l'habitude de célébrer un homme ou une femme porteur de projet d'utilité sociale. Elles semblent encourager les actions entreprises *pour* les autres davantage que celles réalisées *avec* les autres. Pourtant, la logique de l'action collective, du « faire ensemble », a dans les faits plus de poids que la seule initiative privée d'un entrepreneur social (Pearce, 2001). En économie sociale et solidaire, l'innovation de produit ou de service est généralement le fruit d'une dynamique

---

<sup>4</sup> ASHOKA ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org) - pour la France : [www.ashoka.asso.fr](http://www.ashoka.asso.fr)) ou AVISE ([www.avise.org](http://www.avise.org)).

collective. Un individu ne peut apporter seul des réponses aux problèmes complexes d'exclusion et de pauvreté inhérents aux sociétés modernes. Il a besoin de combiner ses propres informations et compétences à celles d'autres partenaires dont les valeurs sont proches. Dans ce cas, une récente littérature parle de leadership « partagé » ou « distribué » (Doyle & Smith, 2001, Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003). Ce leadership est un processus généré par les relations sociales. Les nouveaux entrepreneurs sociaux évoquent souvent les « collègues », « amis » ou « connaissances » qui les ont aidés à monter le projet et à le rendre viable. Si toute entreprise sociale révèle des leaders, ces derniers sont avant tout les membres d'un groupe, poussés et orientés par les autres membres et responsables devant eux de leur action.

**Tableau 2 Attributs du leader charismatique en économie sociale & solidaire**

<p><b>Idéologue</b></p>	<p><i>« Avec mes collègues, nous étions plutôt des bricoleurs inconscients mus simplement par une passion (l'éducation sociale) et une foi (changer le monde). »</i></p> <p><i>« Ma motivation est de contribuer à une société qui redistribue mieux les richesses créées »</i></p>
<p><b>Tempérament « entrepreneur »</b></p>	<p><i>« il y a comme une vocation missionnaire dans le métier de chef en général et dans celui de chef d'entreprise en particulier. »</i></p>
<p><b>Sensible à son environnement</b></p>	<p><i>« Il faut aussi très bien connaître son environnement, être créatif et développer des contacts entre des mondes qui souvent s'ignorent. »</i></p>
<p><b>Sensible aux autres</b></p>	<p><i>« Je fais en sorte que mes collègues prennent plaisir à travailler avec moi »</i></p> <p><i>« Mon rôle, c'est dans le travail, donner envie d'avoir envie »</i></p> <p><i>« L'entreprise est un lieu professionnel où la communication et le respect de chacun sont au centre de nos préoccupations. »</i></p>

**Source :** L'auteur à partir de la sélection de témoignages d'entrepreneurs sociaux (cf bibliographie)

Il apparaît insuffisant de présenter le nouvel entrepreneur social à travers des traits de personnalité ou des motivations particulières qui définissent « sa vision » de la manière dont le monde doit s'organiser. L'entrepreneuriat social n'est pas un état mais un processus. Devenir entrepreneur social c'est réussir à transformer sa vision en réalité. Aussi, la bonne définition du nouvel entrepreneuriat social se trouve dans l'analyse des pratiques qui mènent à la construction du pouvoir de leadership, garant de la réussite du projet.

## **2. Le leadership efficace ou la réussite d'une entreprise sociale**

Le charisme à dimension « éthique » qui fonde le leadership du nouvel entrepreneur social génère un triple avantage organisationnel.

- a) Il motive les travailleurs. Les individus qui partagent la vision de l'entrepreneur social sont prêts à accepter des salaires inférieurs tout en garantissant un niveau d'effort élevé et des contributions de qualité (Preston, 1989). Ils font « don » d'une partie de leur travail car ils croient en la réalisation d'un monde « meilleur ». De plus, ils s'auto-régulent essentiellement à partir de capital social, composé de confiance, réciprocité et autres normes sociales, qui réduit l'usage de mécanismes formels coûteux de coordination.
- b) Il rassure les usagers ; ceux-ci sont convaincus qu'ils ne peuvent être trompés sur la qualité du bien ou du service offert puisque l'entrepreneur est compétent et engagé pour le même idéal.
- c) Il attire de nouveaux partenaires, acteurs privés et représentants des institutions publiques, convaincus de la valeur ajoutée sociale du projet.

Comment le nouvel entrepreneur social peut-il agir pour maintenir ce triple avantage compétitif? En d'autres termes, comment peut-il exercer son leadership pour faire réussir son organisation ?

Un leadership efficace en économie sociale et solidaire suppose de maintenir la croyance des différentes parties prenantes de l'organisation en la réalisation d'une vision partagée du monde (Wallis & Dollery, 2005). Quand elle est partagée, cette vision produit de la volonté à coopérer, de la motivation au travail, promeut les comportements citoyens comme l'altruisme, l'entraide ou le professionnalisme et soutient l'optimisme qui stimule la créativité (Bass, 1999). Elle génère d'autant plus d'énergie positive au sein de l'organisation que les pratiques de l'entrepreneur social se révèlent être en adéquation avec ses promesses. Nous devons donc

nous interroger sur la manière dont le leadership peut s'exercer de manière efficace au sein d'une entreprise sociale.

### **2.1. La gestion des émotions pour un leadership « transformationnel » efficace**

Seuls des individus capables de compassion et d'empathie peuvent devenir des entrepreneurs sociaux. Ces émotions déclenchent chez eux le désir d'aider et de changer les choses. De manière générale, éprouver des émotions c'est s'intéresser à autrui. Pour un entrepreneur social, c'est placer directement les personnes au cœur du projet. Les nouveaux entrepreneurs sociaux se montrent capables de mobiliser leurs propres émotions, comprendre celles des autres et les gérer. Ils sont dotés de ce que les psychologues nomment « l'intelligence émotionnelle » (Goleman, 1995). La conscience de soi, la maîtrise de ses émotions, la motivation<sup>5</sup> et la sociabilité sont des qualités inhérentes à cette forme d'intelligence.

L'intelligence émotionnelle du dirigeant détermine la performance de son organisation car elle représente un ingrédient essentiel de son leadership transformationnel (Barling *et al.*, 2000). Cette compétence apparaît d'autant plus essentielle au succès du leadership que les parties prenantes au projet sont sensibles à la qualité des relations sociales. Parce que les besoins relationnels sont forts dans une organisation de l'économie sociale et solidaire (Ben-Ner&Gui, 2003), le nouvel entrepreneur social doit être doté d'une grande dose d'intelligence émotionnelle.

Marchandisation et professionnalisation menacent de provoquer chez certaines parties prenantes un trouble auquel le nouvel entrepreneur social est forcé de répondre. Ce trouble peut venir du fait que les individus soient contraints de réaliser un travail standardisé, proche de celui en œuvre dans les entreprises classiques, alors même qu'ils pensaient participer d'un « produire et entreprendre autrement » cohérent avec leurs valeurs personnelles. En d'autres termes, il est souvent difficile d'agir comme « technicien » alors qu'on se pensait avant tout « militant ». Festinger (1957) qualifie de « dissonance cognitive » cette tension psychologique désagréable subie par une personne qui doit choisir entre différentes croyances sur son environnement, sur elle-même ou sur son comportement. Un tel trouble cognitif peut produire des effets contreproductifs au sein d'une entreprise sociale en évinçant les motivations

---

<sup>5</sup> La motivation (traduction de « self-motivation ») définit ici la capacité à mobiliser ses émotions pour atteindre un but.

intrinsèques des parties prenantes régulatrices du « don de travail » et des comportements citoyens. Le leader a pour mission de réduire cette tension chez les parties prenantes afin de maintenir leur engagement. Il va utiliser une émotion comme facteur de réduction de la dissonance cognitive et cette émotion s'appelle « l'espoir ».

Un des défis majeurs du nouvel entrepreneur social consiste à soutenir les aspirations et à apaiser les déceptions des parties prenantes au projet. Pour les économistes Wallis et Dollery (2005), il s'agit de développer une « culture de l'espoir ». L'espoir est une émotion provoquée par une croyance- celle que l'entreprise avance dans la « bonne » direction- et par la passion. L'espoir n'appartient ni à la catégorie des émotions sociales comme la honte ou l'admiration ni à celle des émotions provoquées par une action qui s'est réalisée comme la joie ou la colère. Il incarne une émotion générée par « la pensée de ce que peut représenter l'avenir » (Elster, 1998). En cela, il déclenche l'action, notamment il peut provoquer l'effort au travail.

Pour cultiver l'espoir, les nouveaux entrepreneurs sociaux mobilisent des symboles. Après une crise économique à la fin des années 90, Jean-Michel Quéguigner a dû réinsuffler « *l'envie d'avoir envie* ». A cette fin, il a construit un modèle de gouvernance original sous le nom de « *CRISTAL* ». Chaque lettre de l'acronyme représente une valeur de l'entreprise ; le « C », par exemple, désigne la *convivialité*. La finalité des symboles est de capter l'attention de l'ensemble des parties prenantes sur un même point focal de manière à garder intacte la croyance et la passion partagées autour du projet.

## **2.2. La gestion du réseau social pour un leadership « distribué » efficace**

Le leadership des nouveaux entrepreneurs sociaux repose largement sur leur capacité à « faire avec les autres ». Ces acteurs économiques révèlent un important degré de connexion sociale. Ils « collaborent », « coopèrent », « co-produisent ». Ils évoquent souvent leurs « relations », « connaissances » ou « collègues » comme un élément essentiel de leur activité et une garantie de leur réussite. L'un d'entre eux, Jean-Guy Henckel, parle de l'importance de « décroïsonner » c'est-à-dire de construire des ponts entre des mondes qui s'ignorent comme l'entreprise classique et l'association d'insertion, les consommateurs et les personnes en situation d'exclusion, les pouvoirs publics et la société civile...La notion de « réseau social » est inhérente à l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire. Les parties prenantes au projet existent indépendamment les unes des autres mais l'entreprise sociale tire sa légitimité

et sa force de leur connexion. En managant la diversité des liens sociaux entre les parties prenantes, le nouvel entrepreneur social détermine de manière essentielle la réussite de son projet.

Si la théorie classique sur le leadership se concentre sur des individualités (traits de personnalité, motivations, styles de comportement), la nouvelle sociologie économique permet de prendre en considération l'encastrement d'un acteur original dans une structure sociale. Elle enrichit l'approche moderne du leadership d'une dimension relationnelle (Balkundi & Kilduff, 2006).

Pour Granovetter (1973), la force d'un lien social résulte d'une combinaison de temps, d'intensité émotionnelle, de confiance et de réciprocité mutuelles. Les liens « forts » existent entre des individus qui se rencontrent souvent et se sentent socialement, idéologiquement ou émotionnellement proches. Les liens « faibles » rassemblent des individus qui passent d'un réseau social à un autre. Ainsi, l'entrepreneur social est attaché à ses amis, collègues, parfois co-fondateurs du projet, aux membres de sa famille par des liens forts qui impulsent son projet et lui apportent les soutiens moraux et/ou financiers nécessaires à le rendre viable. Une fois le projet fondé, des liens forts s'instaurent entre les parties prenantes internes à l'entreprise sociale, généralement travailleurs bénévoles et salariés, qui sont impliqués au quotidien dans la réalisation du projet. Les liens forts ont une valeur intrinsèque. Ils fondent une solidarité entre des personnes qui les comble au-delà même des gains retirés de leurs échanges. Bien qu'ils apportent une stabilité identitaire et soutiennent la cohésion sociale, les liens forts ne suffisent pas au succès de l'entreprise sociale. Parce qu'ils sont exclusifs, ils peuvent générer un esprit de clocher néfaste au projet. Des brèches doivent alors être ouvertes dans la structure sociale. Cette démarche est de la compétence de l'entrepreneur social qui parvient à convaincre des acteurs privés et publics de s'associer au projet. Les représentants de l'Etat, donateurs, banquiers et autres entreprises « classiques », parties prenantes externes, génèrent des liens faibles qui, au-delà des ressources financières, apportent des idées nouvelles nécessaires à l'adaptation du projet à un environnement économique, social et institutionnel changeant. Les entrepreneurs sociaux qui savent repérer les connexions potentiellement favorables à l'innovation augmentent leur pouvoir de leadership à l'intérieur de l'organisation et soutiennent la cohésion autour du projet. Par ailleurs, le temps qu'ils sont prêts à consacrer aux rencontres formelles et informelles avec les parties prenantes influence de manière sensible leur efficacité de leader.

Le nouvel entrepreneur social ne peut donc être perçu comme un héros qui tire une gloire personnelle de son action car le succès de son projet n'est pas exclusivement le sien mais celui de l'ensemble des parties prenantes, et plus exactement de leur connexion. Ce succès provient résolument du réseau socio-économique qu'il a construit par sa propre initiative. Leader, il entraîne dans son sillage des bénévoles, salariés, usagers, représentants des pouvoirs publics ou encore acteurs de l'économie classique. Il est détenteur d'une expertise à la fois individuelle et collective qui l'autorise à repérer les germes de nouvelles attentes sociales et lui offre les moyens de les satisfaire.

### **3. Etre ou devenir un « bon » entrepreneur social : quelles réalités ?**

Le « bon » entrepreneur social est celui qui sait préserver l'atout compétitif de son organisation en gérant efficacement la tension permanente entre l'économique et le social. Parce que ce type de leader participe de manière importante à rendre nos sociétés plus justes, il semble essentiel de s'interroger sur les facteurs de son émergence. En définissant un style particulier de leadership, notre ambition est de participer à la réflexion actuelle autour de la genèse des « nouveaux entrepreneurs sociaux » (Flores&Parodi, 2005 ; Sibieude, 2007, Clergeau&Schieb-Bienfait, 2007).

Une large littérature a montré que le leadership n'était pas inné (Bono & Judge, 2004). La formation, initiale et continue, peut donc augmenter ce pouvoir (Avolio & Bass, 1998). Aucune étude n'a prouvé *a priori* que l'intelligence émotionnelle, ingrédient essentiel du leadership transformationnel, pouvait s'acquérir. Toutefois, si certaines de ses composantes comme la motivation sont liées à la personnalité, d'autres, comme la sensibilité aux autres et à l'environnement, sont des compétences qui se développent tout au long de la vie (Dulewicz & Higgs, 2000). Les « bons » entrepreneurs sociaux possèdent tous ce talent supplémentaire qui fédère les personnes au-delà de leurs intérêts privés et qui, loin de s'hériter, s'acquiert dans les relations interpersonnelles. « L'intelligence sociale », celle qui consiste à avoir une bonne perception des relations sociales au sein de l'organisation, se développe dans les rencontres concrètes. Elle permet à l'individu de connaître et de comprendre les états mentaux d'autrui comme de lui-même et d'utiliser ce savoir dans ses rapports sociaux. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la confiance introduit un biais cognitif à travers la surestimation de la bienveillance d'autrui, les résultats obtenus par Toshio Yamagishi (2001) suggèrent que plus les individus accordent leur confiance et s'insèrent dans des groupes, plus ils sont doués dans le repérage de partenaires loyaux. L'expérience des relations sociales dans la sphère

domestique ou associative produit donc des savoir-faire relationnels -souvent définis à tort comme des traits de personnalité- essentiels à la réussite d'un projet socialement innovant. Cela peut expliquer le fait que l'entrepreneuriat social concerne peu de jeunes diplômés mais beaucoup d'individus qui ont déjà une expérience d'acteur social. Jean Guy Henckel, par exemple, a été « travailleur social » pendant de nombreuses années avant de devenir « entrepreneur social ».

A partir du moment où il est établi que certaines compétences relationnelles ou sociales sont essentielles à la réussite du leadership, la question de leur construction se pose. La professionnalisation de l'entrepreneuriat social ne peut à l'évidence pas se fonder dans le modèle standard de formation et d'accompagnement à la création qui privilégie la seule dimension managériale. Des programmes spécifiques aux entreprises sociales méritent d'être conçus. Ils doivent intégrer les outils de gestion des émotions et de gestion de la diversité. Comme le souligne Hugues Sibieude (2007), le nouvel entrepreneur social mobilise une force de conviction et une passion mais également un savoir-être spécifique incarné notamment par « la capacité à travailler avec des acteurs très différents » et « à inspirer confiance ». Savoir écouter, communiquer, animer les débats, faire émerger les conflits, aider à les résoudre par la médiation, construire un consensus sont autant de compétences à développer pour faire émerger des leaders efficaces en économie sociale et solidaire. La première école d'entrepreneurs sociaux, implantée au Royaume-Uni<sup>6</sup>, propose déjà cette double formation centrée non seulement sur l'acquisition de compétences techniques (gestion, étude de marché, collecte de fonds, montage de projet...) mais aussi de compétences relationnelles (confiance en soi, capacité à comprendre des contextes et des relations sociales particuliers...).

## **Conclusion**

Mieux que rationnel, le nouvel entrepreneur social est « socialement intelligent » et se montre capable de manager les perceptions des autres. Il repère les besoins de la société civile, formule une vision pour y répondre et met en œuvre cette vision en coopération avec les autres parties prenantes. Il est porteur d'un style particulier de leadership charismatique à la fois éthique, transformationnel et partagé. Il développe la capacité des individus à prendre des décisions, à travailler ensemble, à penser dans une voie mutuellement bénéfique. De l'entrepreneur schumpétérien, il conserve le tempérament innovateur et risquophile ; de

---

<sup>6</sup> Cette école a été créée à l'initiative de Michael Young, fondateur de l'Open University qui reste la figure de référence de l'innovateur social (AVISE, 2007).

l'économie sociale, il hérite des valeurs dont il n'est pas prisonnier mais qu'il tente de transmettre pour le bien de tous. Cette nouvelle génération d'entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, ni managers ni militants purs, va créer un sens nouveau au métier qui consiste non seulement à défendre un projet de société mais également à pérenniser une organisation productrice de biens et services et créatrice d'emplois.

En économie sociale et solidaire comme en économie classique, le style de leadership varie sensiblement selon la personnalité de l'entrepreneur mais également son secteur d'activité et de la nature des liens établis avec la sphère publique et marchande. Dans tous les cas, les nouveaux entrepreneurs sociaux doivent donner l'envie de croire au projet social et l'entretenir tout en s'inscrivant dans une démarche de rentabilité économique.

## **Bibliographie**

Alvord S., Brown D., Letts C., 2004, "Social entrepreneurship and societal transformation", *Journal of Applied behavioural science*, vol.40, n°3, pp. 260-282.

Austin J. & al., 2006, *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*, Social Enterprise Knowledge Network Research Team, at <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=835075>.

AVISE, 2007, *Panorama de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE*, les Repères de l'AVISE, *Entreprendre autrement* n°2, at <http://www.oecd.org/dataoecd/7/37/39766355.pdf>.

Balkundi P., Kilduff M., 2006, "The ties that lead: a social network approach to leadership", *The Leadership Quarterly*, vol.17, pp.419-439.

Barling J. et al., 2000, "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 21, pp. 157-61.

Bass, B.M. 1999. "Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour", *Leadership Quarterly*, vol.10, n°2, p.181.

Ben-Ner A., Gui B. 2003, "The theory of Nonprofit revisited" in Anheier H., Ben-Ner A., *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, Kluwer/Plenum Books.

Bennis W., Nanus B., 1985, *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.

Bono J., Judge T., 2004, "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(5):901-910.

Bornstein D., 2005, *Comment changer le monde : les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles*, La Découverte, Paris.

Clergeau C., Schieb-bienfait N., 2007, « Les innovations de l'économie sociale en faveur de l'appui à la création d'entreprises » in Dussuet A. & Lauzanas J.M., *L'économie sociale entre informel et formel : Paradoxes et Innovation*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

Conger J., Kanungo R., 1988, "Introduction: problems and prospects in understanding charismatic leadership" in Conger J. & al., *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Crutchfield L., McLeod G., 2007, *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, Jossey-Bass, San Francisco.

Dees G., 2001, « The meaning of social entrepreneurship », at [http://www.fuquastore.com/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuquastore.com/centers/case/documents/dees_SE.pdf).

Defourny J., 2001, "Introduction. From Third Sector to Social Enterprise", in Borzaga C. & Defourny J. (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge London & New York.

Defourny J., 2004, "Social enterprise in an enlarged Europe: concept and realities", *Deuxième conférence sur l'économie sociale dans les pays d'Europe centrale et orientale "Entreprenariat social & Efficacité économique"*, Cracovie, Pologne, 27-28 octobre.

Di Maggio P., Powell W., 1983, « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48.

Doyle M.E & Smith M.K, 2001, "Shared leadership", *The encyclopedia of informal education*, at [http://www.infed.org/leadership/shared\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm).

Dulewicz, V., Higgs M., 1999, "Can emotional intelligence be measured and developed?" *Leadership and Organization Development Journal*, 20(5), pp. 242-252.

Elster J., 1998, "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, 36, 1, pp. 47-74.

Favreau L., 2005, *Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive*, Cahier de recherche, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, mars, 39 p., at <http://www.uqo.ca/ries2001/General/Cahiers/R35.pdf>.

Festinger L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford.

Flores M., Parodi M., 2005, "La professionnalisation des entrepreneurs de l'économie sociale: un enjeu au regard de la responsabilité des entreprises", *Revue de l'Economie Méridionale*, vol.53, n°211, pp.329-357.

Goleman D., 1995, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*, Bantam Books, New York.

Granovetter M., 1973, "The Strength of Weak Ties"; *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n°6, May 1973, pp 1360-1380.

Gronn, P., 2002, "Distributed leadership as a unit of analysis", *Leadership Quarterly*, vol.13, n°4, p. 423-451.

- Hunt J., Conger J., 1999, "From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research", *Leadership Quarterly*, vol. 10, pp.335-343.
- James E., 1990, "Economic theories of the non-profit sector: a comparative perspective" in Anheier H.&Seibels W., *The third sector comparative studies of Nonprofit organizations*, Berlin, pp.21-30.
- Lazuech G., 2007, « *Quatre manières d'être dirigeant. Le cas des dirigeants salariés de l'économie sociale* », 13<sup>ième</sup> Journée d'étude du GDR Cadres, MSH Ange Guépin, Nantes, 19 octobre.
- Levesque B., 2001, « Mondialisation, démocratie plurielle et économie sociale et solidaire », at [http : www.uqo.ca/ries2001/General/Articles/Levesque.rtf](http://www.uqo.ca/ries2001/General/Articles/Levesque.rtf).
- Mair J., Marti I., 2006, « Social entrepreneurship research : a source of explanation, prediction and delight », *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp.36-44.
- Nanus, B., Dobbs, S., 1999, *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Pearce J., 2001, "Social entrepreneurship – old wine in new bottles?", *paper presented at the Commonwealth People's Festival*, Brisbane 3 October.
- Pearce C.L, Conger J.A, 2003, *Shared Leadership: Reframing the How and Whys of Leadership*, Sage Publications.
- Peredo A.M. & McClean M., 2006, "Social entrepreneurship: a critical geography of the concept", *Journal of World Business*, vol.41, n°1, pp.56-65.
- Pomerantz M., 2003, "The business of social entrepreneurship in a "down economy"", *Business*, vol.25 (3), pp. 25–30.
- Putnam R., 1993, *Making democracy work: Civic traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Robbins S., De Cenzo D., 2004, *Management*, Person France, 4<sup>ème</sup> édition.
- Rose-Ackerman S., 1996, "Altruism, nonprofits and economic theory", *Journal of Economic Literature*, vol.34.
- Schieb- Bienfait N. & Urbain C., 2006, « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre? », *RECMA*, n°293, pp.68-92.

Seghers V., Allemand S., 2007, *L'audace des entrepreneurs sociaux : Concilier efficacité économique et innovation sociale*, Editions Autrement, Paris.

Sibieude H., 2007, « La création d'entreprise dans l'économie sociale : Le rôle des grands acteurs du secteur », *RECMA*, n°305, pp.9-31.

Wallis, J. L., Dollery, B. E., 2005, "Leadership and Economic Theories of Non-profit Organizations", *Review of Policy Studies*, vol.22, n°4, pp. 483-500.

Yamagashi T., 2001, "Trust as a form of social intelligence" in Cook K., *Trust in Society*, p.121-47.

Young D.R., 1981, "Entrepreneurship and the behavior of non-profit organizations : elements of a theory" in White M., *Nonprofit firms in a three sector economy*, Washington, Urban Institute.