Social business et initiatives citoyennes : deux modes d'institutionnalisation pour quelle innovation sociale ?

Antoine Perrin

▶ **To cite this version:**

Antoine Perrin. Social business et initiatives citoyennes : deux modes d'institutionnalisation pour quelle innovation sociale ?. Sociologie. Université de Lorraine, 2022. Français. NNT : 2022LORR0024 . tel-03768028

HAL Id: tel-03768028

https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03768028

Submitted on 2 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE | BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact bibliothèque : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr
(Cette adresse ne permet pas de contacter les auteurs)

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

École Doctorale SLTC
Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales

Thèse

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DE l'UNIVERSITE DE LORRAINE

Mention : SOCIOLOGIE

par **Antoine PERRIN**

Sous la direction de Anne SALMON

Social business et initiatives citoyennes : deux modes d'institutionnalisation pour quelle innovation sociale ?

Soutenue le 9 mars 2022

Membres du jury :

Directeur(s) de thèse :	**Mme Anne SALMON**	**Professeure, Centre National des Arts et Métiers, Paris**
Président de jury :	**M. Lionel JACQUOT**	**Professeur, Université de Lorraine, Nancy**
Rapporteurs :	**Mme Yuna CHIFFOLEAU**	**Directrice de recherche, Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement, Montpellier**
	Mme Isabelle GUÉRIN	**Directrice de recherche, Institut de Recherche sur le Développement, Marseille**
Examinateurs :	**M. Geoffrey PLEYERS**	**Professeur, Université catholique de Louvain**
	M. Philippe Eynaud	**Professeur, IAE, Paris**

Cette thèse est dédiée à Narayan Desaï (1924-2015), dernier secrétaire de M.K. Gandhi, qui m'a accueilli dans son Sampoorna Kranti Vidyalaya (Institut pour la révolution totale) à Veedchi,

Pour ses leçons et pour m'excuser ne pas avoir pu honorer ma promesse.

Remerciements

Lisez et ne rêvez pas. Plongez-vous dans de longues études. Il n'y a de continuellement bon que l'habitude d'un travail entêté. Il s'en dégage un opium qui engourdit l'âme. — J'ai passé par des ennuis atroces, et j'ai tournoyé dans le vide, éperdu d'embêtement. On s'en sauve à force de constance et d'orgueil ; essayez.

Gustave Flaubert

Lettre à Louise Colet. Croisset, 26 juillet 1851.

George Mallory (1886-1924) entame en 1923 une tournée de récolte de fonds pour une nouvelle tentative d'atteindre le sommet de l'Everest. Les spectateurs lui demandent d'expliquer pourquoi il s'entête à vouloir escalader la montagne, Mallory répond : « Because it's there ».

Ces mots, devenus les plus célèbres de l'alpinisme, sont la seule réponse que je pourrais faire à quiconque me demanderait pourquoi j'ai fait une thèse. Parce que c'est là, parce que c'est possible, parce que je ne peux passer sur cette terre sans m'affronter à cette épreuve qui dépasse de loin la recherche pour être une expérience de vie. J'ai beaucoup donné à cette thèse, elle m'a aussi beaucoup rendu. 6 ans, ça constitue presque un quart de ma vie. 6 ans, ça n'est pas qu'une thèse, c'est aussi des joies et des peines, des amours, des actions militantes, des soucis de santé du corps et de l'âme. J'en ressors avec un sentiment : It was there.

Une thèse passe pour un travail solitaire, accompagné par un ou une aînée. Ce n'est pas comme cela que je conçois mon activité. Je ne suis que le dernier maillon d'une chaîne infinie. Le contact entre le stylo et le papier, ou dans mon cas, mes doigts pianotant sur un clavier, relient ce travail à des centaines, des milliers de personnes et leur implication dans la thèse. C'est leur thèse. Si j'en oublie ici, qu'ils et elles soient tous et toutes remerciés.

D'abord, Anne Salmon, ma directrice de thèse, pour son travail acharné, ses conseils parfois déroutants, en réalité toujours avisés.

Ensuite les membres du jury qui me font le plaisir de lire mon travail et de me donner un retour sur ces pages si proches que je ne les vois plus :

Isabelle Guérin, Yuna Chiffoleau, Geoffrey Pleyers, Philippe Eynaud et Lionel Jacquot.

J'aimerais remercier les écoles doctorales traversées, Fernand Braudel et SLTC, qui m'ont fait profiter d'un contrat doctoral durant ma recherche.

Remercier aussi les chercheurs qui ont eu le désir de m'entendre et de me lire dans des colloques, des revues, des ouvrages.

Je pense particulièrement à Jean-Louis Laville et Philippe Eynaud avec qui j'ai participé au séminaire de travail du CNAM. Ils ont donné, avec Anne Salmon, les axes de cette thèse. Aux camarades de séminaire, Maïté Juan, Thomas Podlewski, Benjamin Rasquin, j'en oublie.

Je pense à ceux qui m'ont aiguillé sur le chemin de la thèse. Harmony Siganporia, avec qui j'ai pu reprendre contact avec des amours délaissés, littérature, linguistique, sciences sociales, mais qui m'a aussi permis de mettre un pied en Inde. Elle m'a un jour écrit : « Antoine, what the fuck are you doing in a Business School ? » Je pense à ses parents, Vispi et Nilu, sa sœur Melody, qui m'ont offert un foyer pour ruminer mes premières réflexions. Tridip Surud ensuite, professeur de sciences sociales, directeur de la recherche au Sabarmati Ashram, doyen de l'Institut des Hautes Etudes de Shimla, qui est un maître moqueur mais juste, comme ils devraient tous l'être. Shiv Vishvanathan, professeur de sciences politiques dont les écrits m'ont grandement inspirés, et qui fut le premier à me dire que je devais faire une thèse. En Inde, je pense aussi à Mark, Pala Fui, Kyra, Devki, Khokhar, Arnav Dhaara et Meher, les Purple Flowers. Je pense aussi à mes camarades de classe : Gaurav, Judith, Hela, Leandro et les autres. Je pense à mes maîtres au Gujarat Vidyapith, Prem Anand Michra, M.P. Mathai, Ela Bhatt et les autres. Toutes ces personnes peuplent mon imaginaire et participent à mes pensées.

Revenant d'Inde, je suis tombé sur les personnes qui m'ont fait aimer Nancy et la sociologie. Jean-Baptiste, Thibaut, Julien. Compagnons de discussions ils sont devenus compagnons du bureau J13. Je pense à tous les doctorants qui m'ont accompagné au cours de ces années, Alyssia, Julie, Sophie, Lucile, Pauline, Pablo, Mylène, Guillaume, Harshad et Lauréna qui me suit depuis le master. Les autres collègues : Nico, Vulca, Simon, Lionel, JP, Géraldine, Marie-Pierre, Elsa, Hervé, Virginie, Laetitia, Bernard. Aux membres du Théâtre Universitaire de Nancy, Caro, Denis, Nono. Aux compagnons de badminton. Aux compagnons de lutte, adorateurs de l'Université du Sapin. Aux membres du groupe TEPS et aux autres membres du 2L2S. Au personnel de l'université, et particulièrement Nadège et ses gâteaux, Magali, Julian et Claude. A mes amis à l'IUT de Sarreguemines, à l'ISAM-IAE. A tous les étudiants que j'ai rencontrés lors de mes cours. Je remercie les personnes qui m'ont permis de les rencontrer pour

cette enquête, qui sont devenues pour certaines des amis. Merci aux chercheurs qui m'ont précédé, éclairé et à ceux qui me suivront.

J'aimerais aussi avoir une pensée forte et chaleureuse pour tous les rejetés de la recherche, qui abandonnent, comme cela aurait pu être mon cas, et dont on ne parle plus dans les laboratoires et les colloques. Vous n'avez peut-être pas fini votre recherche mais vous êtes dans celle-ci.

À ceux qui donnent du sens à ma vie, l'allègent aussi quand il faut, Etienne et Cécile, Pauline, Kibwana, Jimena, Amine, Jonas, Théophile, Camille, Hélène, Nathan, Madeleine, Karan, Raphaël, Clothilde, Philippe, Sébastien, Celice et Éric, Thomas, Zoé, Paule, Ahmed, Anaëlle, Benjamin, Julia, Pierre-Paul, Rémy, Redwan, Sarah, Viktor, Nicolas, Julien, Tony, Joffrey, Samuel, Adrien, Gasper, Matcha, Only, Lazuli… J'en oublie.

À mes amis de toujours, Mathieu, Romain, Louise, Pauline, Margaux et Andrea.

À un petit renard qui m'a donné du fil à retordre.

À mes parents et grands-parents, à ma sœur, à celle qui partage ma vie.

Définir les contributions grandes ou petites de chacune de ces personnes demanderait encore 400 pages. Toutes ces personnes ont participé à cette thèse. C'est la leur.

Résumé et mots-clés

Cette thèse est consacrée à l'étude sociologique de processus d'institutionnalisation de nouvelles initiatives qui proviennent d'acteurs de la société civile et qui visent à répondre à des problèmes publics. D'un côté, le social business développé par le récipiendaire du prix Nobel de la paix Muhammad Yunus. De l'autre, des initiatives développées par des citoyens sur leur territoire. Une étude des sources du social business et de son bilan, et une enquête sur le terrain dans l'Est de la France auprès d'initiatives citoyennes dans le domaine de l'alimentation (AMAPs, jardins partagés, restaurant solidaire, ferme urbaine…) permettent de conceptualiser leurs modes d'institutionnalisation. Le premier modèle apparaît comme vertical et compatible avec le cadre du néolibéralisme, tandis que le second conteste les compromis sociaux et économiques en place. Ces deux manières d'aborder capitalisme et action publique entraînent deux résultats en termes d'accès aux arènes publiques. Il s'en suit une hégémonie du social business au niveau mondial auprès des médias et des institutions internationales et une invisibilisation ou une tentative de contrôle des initiatives citoyennes par les institutions locales comme les collectivités publiques. Notre recherche montre les mécanismes par lesquels ces deux modèles sont respectivement soit portés aux nus, soit encadrés voire disqualifiés, selon leur réponse aux problèmes publics. La notion d'innovation sociale est ambivalente. Utilisée par la recherche en économie sociale et solidaire notamment, elle qualifie le produit de certaines pratiques au sein d'initiatives souvent non-étatiques et la manière de les analyser. Perçue comme positive par les acteurs de terrain et notamment les pouvoirs publics, elle peut devenir une boîte noire. Nous l'avons choisie pour analyser les matériaux récoltés durant cette recherche, et en retour, nous utilisons notre terrain pour questionner cette notion. Le social business peut être analysé comme produisant une innovation sociale faible ; ce dispositif repose sur des mécanismes traditionnels (marché, offre et demande, concurrence, philanthropie). Tandis que les initiatives citoyennes étudiées peuvent correspondre à une innovation sociale dite forte ; elles mettent en question ces mécanismes pour les discuter au sein de collectifs ouverts et offrent un terrain d'expérimentation de la démocratie au sens politique et économique.

Mots-clés : Social business – Initiatives citoyennes – Économie sociale et solidaire – Alimentation – Innovation sociale - Institutionnalisation

Abstract and Key words

This thesis is a sociological study of the institutionalization process of new initiatives which emerge from civil society actors and which aim at providing solutions to public problems. On the one hand, the social business developed by Nobel Peace Prize recipient Muhammad Yunus. On the other, initiatives developed by citizens in their territory. A study of the origins of social business and its results, and a field survey in eastern France with citizen initiatives around food (AMAPs, community gardens, community kitchen, urban farm …) allow us to conceptualize their modes of institutionalization. The first model appears to be vertical and compatible with the neoliberalist framework, while the second challenges the current social and economic compromises. These two ways of approaching capitalism and public action lead to two outcomes in terms of access to public arenas. These results in a hegemony of social business globally with the media and international institutions, and an invisibilisation or an attempt to control citizen initiatives by local institutions such as public authorities. Our research shows the mechanisms by which these two models are either exposed, or framed and even disqualified, respectively, according to their response to the public problems they face. The notion of social innovation is ambivalent. Within the research field regarding the social and solidarity economy in particular, social innovation describes the product of certain practices within often non-state initiatives and the way to analyze them. It is perceived positively by the actors in the field – public authorities in particular – and overall may refer to anything and everything. We chose this notion to analyze the materials collected during this research, and reciprocally, we use our field study to investigate this notion. Social business can be analyzed as producing weak social innovation; this system is based on traditional mechanisms (market, supply and demand, competition, philanthropy). While the citizens' initiatives studied can read as strong social innovation; they challenge these mechanisms in order to discuss them collectively and openly, and provide a testing ground for democracy both politically and economically.

Key words: Social business - Citizen initiatives - Social and solidarity economy - Food - Social innovation - Institutionalization

Sommaire

Remerciements **4**
Résumé et mots-clés **7**
Abstract and Key words **8**
Sommaire **9**
Introduction générale **11**
Partie 1 – Une institutionnalisation par le haut : le social business **20**
Introduction 21
Chapitre 1 Le grand récit du social business 29
Introduction 29
À l'origine : le microcrédit 30
Le banquier aux pieds nus et la construction d'un mythe 41
Le capitalisme, la pauvreté et le social business 50
Promesses et démesure 72
Conclusion 83
Chapitre 2 Le social business et ses raisons 86
Introduction 86
La pauvreté comme potentialité 87
Un modèle entrepreneurial au service du social 104
Un modèle « innovant » 112
Un modèle « mobilisateur » 119
Une refonte marketing de la théorie économique 133
Conclusion 142
Chapitre 3 L'ancrage institutionnel du social business 145
Introduction 145
Les dispositifs du social business 146
Les médias au service d'une idée simple 163
Le relais par les réseaux sociaux 171
La mobilisation du monde académique 175
L'attrait des responsables politiques et des institutions internationales 183
Conclusion 194
Partie 2 – Une institutionnalisation ascendante : les initiatives citoyennes territorialisées dans le domaine de l'agriculture et l'alimentation **207**
Introduction 208

Chapitre 1. Nature et ampleur du phénomène 224
Introduction 224
Expérimentations, apprentissages et essaimage 226
Le choix de l'association 237
La création de réseaux 239
Une cartographie des initiatives étudiées 253
Conclusion 263
Chapitre 2. L'expérimentation d'une autre économie 266
Introduction 266
Une critique instituante 270
Une remise en cause de la logique de concurrence 280
La notion de juste prix 286
Une diversification des ressources financières 295
Consommateur ou militant 302
Conclusion 310
Chapitre 3. Initiatives citoyennes, institutions locales et rapport au politique 315
Introduction 315
Les médias : des alliés encombrants 318
Le paysage institutionnel local 324
La relation aux cadres de la fonction territoriale 337
La relation aux élus locaux 350
Une rencontre manquée : quelles perspectives pour les initiatives ? 358
Conclusion 369
Conclusion générale 381
Bibliographie 391
Annexes 404
Annexe 1 : Liste des universités partenaires du Yunus Centre 404
Annexe 2 : Distribution des initiatives présentées dans l'émission Carnets de Campagne par objet 408
Annexe 3 : Liste des entretiens 413
Annexe 4 : Recensement des AMAP par départements 417

Introduction générale

À la charnière du XX^{ème} et du XXI^{ème} siècle, un phénomène de grande ampleur vient rompre la monotonie des victoires du néolibéralisme au niveau mondial. Là où on pouvait le croire le mieux enraciné, en Amérique du Sud, il est balayé par une contestation qui modifie totalement le paysage politique. Dans un temps où de nombreuses démocraties occidentales semblent se vider de leur substance politique en se technocratisant, cette fois, l'alternance à la tête des gouvernements latino-américains enclenche de véritables changements allant à l'encontre des ajustements structurels. La symbolique est d'autant plus forte que cette région du monde a été le terrain expérimental du néolibéralisme sous la direction de régimes dictatoriaux : Pinochet au Chili de 1974 à 1990, Videla en Argentine de 1976 à 1981, Rios Montt au Guatemala de 1982 à 1983. Ces régimes particulièrement sanguinaires constituaient avec d'autres dictatures en Bolivie, au Brésil, au Paraguay, au Nicaragua, ou encore en Uruguay, le terreau favorable au développement de cette politique économique bien avant qu'elle n'ait été introduite aux États-Unis et en Europe notamment sous Ronald Reagan (président de 1981 à 1989) et Margaret Thatcher (première ministre de 1979 à 1990). C'est l'œuvre des « Chicago boys », groupe d'économistes chiliens formés notamment par Milton Friedman, artisan du renouveau du néolibéralisme depuis les années soixante.

Signe de sa vulnérabilité ? Le néolibéralisme vacille sous le coup de rébellions populaires face aux dégradations massives des conditions de vie et aux « exclusions structurelles » touchant de larges pans des populations y compris des classes moyennes. Dans les années 1990, par vagues successives, les révoltes ébranlent les gouvernements élus qui continuent après les dictatures à mettre « l'État au service de l'absolutisation des règles du marché »[1] et à appliquer « activement ou passivement, les programmes d'ajustement imposés par les organismes financiers internationaux », comme l'explique l'économiste et sociologue argentin José Luis Coraggio[2].

La « Guerre de l'eau » (2000), la « Guerre du gaz » (2003) sont des temps forts d'une mobilisation citoyenne qui renverse « les démocraties de faible densité »[3] des années 1980. L'élection de Nèstor Kichner en Argentine (2003), de Luiz Inácio Lula da Silva au Brésil (2003), de Tabaré Vasquez en Uruguay (2005), d'Evo Morales en Bolivie (2006), annoncent une série d'autres conquêtes électorales contre les politiques menées depuis plus de trente ans en Amérique du

[1] Jose Luis Coraggio dans Laville J-L., & Coraggio J-L. (dir.) (2016), *Les gauches du XXIe siècle. Un dialogue Nord Sud*. Paris, Le Bord de l'eau, Collection « Diagnostics », p.6.
[2] Ibidem
[3] Ibid. p.9.

Sud. Selon Maristella Svampa et Ariel Slipak, ces politiques « progressistes » ont en commun, malgré leurs différences, « un discours contre le néolibéralisme, une politique économique hétérodoxe, une vocation sociale et l'ambition de bâtir un espace latino-américain d'intégration[4] ».

Ces victoires sont relayées et amplifiées par les forums sociaux mondiaux. Le premier de ces forums est organisé à Porto Alegre en 2001, à l'initiative de plusieurs associations dont Attac, ou encore le Mouvement des sans-terre. Les participants proposent, entre autres, l'annulation de la dette du tiers-monde et la mise en place de la taxe Tobin. Ces rencontres auront lieu à seize reprises dans des villes comme Mumbai ou Dakar.

> « Dans tous les cas, écrit Coraggio, les classes privilégiées se sont senties menacées par ces victoires électorales, et ont eu recours à des pressions extérieures et aux médias de communications fortement concentrés pour organiser l'opposition, soutenus par la Société interaméricaine de presse qui regroupait différents médias se plaignant d'atteintes à la liberté de la presse, alors que justement dans bien des cas jamais il n'y avait eu une telle liberté. »[5]

Le social business : une réaction néolibérale ?

La question de la réaction, cette fois-ci des partisans du néolibéralisme, se pose au niveau mondial, au point que l'on est en droit de se demander, au moins à titre d'hypothèse, si le prix Nobel de la paix attribué à Muhammad Yunus en 2006 n'est pas une amorce de cette riposte. Tout en valorisant le marché et la concurrence, son message consiste d'une part à se positionner du côté des victimes du système capitaliste, et d'autre part à affirmer que les entreprises dès lors qu'elles sont orientées vers des finalités sociales peuvent éradiquer la pauvreté dans le monde mieux que ne le font les États et les ONG. Il n'est pas neutre que l'on ait attribué ce prix à une personnalité native du Bangladesh, ayant œuvré dans l'un des pays les plus pauvres du monde. Tout en prolongeant certains discours des grandes firmes – on pense notamment à l'entreprise citoyenne des années 1980, à l'éthique d'entreprise ou encore à la plus récente responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), analysées par Anne Salmon dans plusieurs ouvrages[6] – le discours de Yunus se démarque en ce qu'il promet aux pauvres des pays en voie de développement une sortie de la misère par eux-mêmes et par le marché à condition qu'ils adoptent un modèle simple

[4] Svampa, M. & Slipak, A. (2018). Amérique latine entre vieilles et nouvelles dépendances : le rôle de la Chine dans la dispute (inter)hégémonique. *Hérodote*, 171, 153-166.
[5] Jose Luis Coraggio, op. cit., p.12.
[6] Salmon A., (2007), La tentation éthique du capitalisme, La Découverte, Paris.
Salmon A., (2009), Moraliser le capitalisme ? CNRS Éditions, Paris.
Salmon A., (2011) Les nouveaux empires – Fin de la démocratie ? CNRS Editions, Paris.

et efficace : le social business. Il est difficile d'isoler de ce contexte politique contestataire l'obtention du prix Nobel de la paix consacrant le microcrédit à travers la Grameen Bank fondée par Yunus. De même, il est difficile de dissocier le social business de cette prestigieuse récompense, qui lui a valu une notoriété internationale et une légitimité inespérée dès 2006. Yunus, le « banquier des pauvres », n'est-il pas plus sûrement le fer de lance d'une contre-attaque visant en premier lieu les pays du Sud qui pourraient être tentés, à la suite des pays d'Amérique latine, de balayer les dictatures et même les « démocraties de faible intensité » mettant toujours en œuvre des politiques néolibérales ? Si le prix Nobel a incontestablement joué un rôle fondamental dans la légitimation des travaux de Yunus, du microcrédit au social business, il est évident qu'après l'impulsion donnée, la diffusion de ces idées réclamait d'autres leviers.

Nous les examinerons dans une première partie consacrée au social business. Nous étudierons plus précisément dans cette partie les méthodes par lesquelles Yunus et les promoteurs du social business ont entrepris d'institutionnaliser[7] leur modèle afin de lui assurer une durabilité, voire une irréversibilité. Comme nous le verrons, beaucoup de ces méthodes sont influencées par les techniques de communication managériale. Elles ont par ailleurs comme spécificité de faire l'objet d'une large couverture médiatique avant même que les projets ne soient réellement mis en place. Aussi, dans les années 2010, le social business se présente comme un phénomène susceptible d'être analysé un foisonnement de discours plus que de pratiques. Nous avons donc axé notre enquête empirique dans ce sens. Nous nous sommes refusés à interpréter trop

[7] Proposer une définition de l' « institution » est ardu. Selon Cornelius Castoriadis, l'institution est, par essence, ce que créé l'Homme. Le travail d'institutionnalisation serait même nécessaire à la vie de l'Homme :
« La *socialisation* de l'individu […] est en fait l'absorption de l'institution de la société, à commencer par l'apprentissage du *langage*, la *catégorisation* des choses, ce qui est *juste* et injuste, ce que l'on *peut faire* et ne pas faire, ce qu'il faut *adorer* et ce qu'il faut haïr. » (Castoriadis, 1975)
Par cette création ou cette incorporation d'institutions existantes, l'Homme pourrait extérioriser un « imaginaire radical » et vivre en société. Dès lors, l'institutionnalisation devient un travail universel. Des dieux de la tribu à l'entreprise capitaliste, les institutions sont tout ce qui fait « fonction » dans la société. Selon Claude Lefort, s'intéresser aux institutions, c'est en fait poser la question du politique, ou « la mise en forme de la coexistence humaine ». (Lefort, 2001, p.8.) Le concept de « travail institutionnel » a été développé par Lawrence et Suddaby (2006). Ils définissent le « travail institutionnel » comme : « l'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir ou changer les institutions.» (Lawrence et Suddaby, 2006, p.215). Ils proposent une classification des pratiques de travail institutionnel par trois leviers : « Le levier politique renvoie au travail par lequel les acteurs rétablissent les règles, les droits de propriété et les frontières entre eux; le levier normatif regroupe les actions par lesquelles les systèmes de croyances sont reconfigurés (ex. construction d'identités et changement de normes); et le levier cognitif regroupe les actions visant à former les acteurs aux nouvelles institutions créées. » (Zerdani, Bouchard, 2016). Ces différents leviers seront explorés. Le levier normatif pourra révéler les croyances et leur reconfiguration, le levier cognitif permettra de révéler les dispositifs d'organisation interne et de promotion, enfin le levier politique sera exploré dans les liens qu'entretiennent ces initiatives et leurs rapports au monde extérieur. Un accent sera également mis sur le passage de l'institué à l'instituant, c'est-dire la pérennisation de pratiques et de conceptions du monde, et leur contagion à d'autres sphères sociales.
Ce travail d'institutionnalisation rejoint l'action de la société sur elle-même décrite par Alain Touraine : « le travail que la société moderne accomplit sur elle-même, en inventant ses normes, ses institutions et ses pratiques » (Touraine, 1978, 45, dans Pleyers, 2008). Geoffrey Pleyers explique que « Dans cette perspective, la société doit toujours être représentée comme un champ de création conflictuelle. » (Pleyers, 2008)

rapidement ces discours comme des écrans permettant de masquer un statu quo, le *business as usual*. Certes, l'écart entre la communication et les pratiques est flagrant, mais est-ce à dire qu'il n'y a pas une réelle volonté de transformer la société ? Dès lors, nous avons emprunté ce chemin en prenant au sérieux l'effort d'institutionnalisation du social business.

L'enquête sur le social business a été contrainte par l'impossibilité d'accéder au terrain, Grameen Veolia et l'ESSEC étant par exemple liés par un accord d'exclusivité en termes de recherche. Pour contourner cette difficulté, nous avons opté pour la solution d'analyser le social business à travers un corpus composé d'articles de presse (plus de 500 articles réunis grâce à la base de données Europresse), de livres de Muhammad Yunus, qui est à l'initiative du social business, d'articles à vocation scientifique de chercheurs promoteurs du modèle, de documents d'entreprises, mais aussi de cours en ligne, de vidéos promotionnelles, de conférences et d'interviews.

Dans le Chapitre 1, nous nous pencherons sur la création d'un mythe, celui de Yunus prenant à bras le corps le problème de la pauvreté. Il met en scène l'histoire quasi religieuse des premières actions de Yunus dans sa ville à Jobra. Les textes font état d'une intuition géniale qui entraîne un succès fulgurant. Au centre, l'idée de réconcilier les pauvres et le capitalisme. Ce récit des origines du social business se prolonge par des promesses de développement à l'échelle mondiale. C'est une hagiographie que nous pouvons dégager des textes de Yunus et des promoteurs du social business. Les médias le décrivent un homme simple et pragmatique ayant une connaissance personnelle de la pauvreté et développant une pensée originale ancrée dans les réalités du tiers-monde. Assistons-nous ici à la reconnaissance d'un point de vue du Sud comme préconisé par Boaventura de Sousa Santos[8] ? Rien n'est moins sûr, tant les justifications du social business reprennent des cadres de pensée dominants.

Dans le chapitre 2, nous passerons en revue les caractéristiques du social business. Les arguments sont classiques : l'activation des populations pauvres pour leur faire intégrer le marché de l'emploi formel, la pertinence de l'entreprise comme structure rationnellement organisée contrairement aux pouvoirs publics et aux ONG, le progrès automatique que signifierait le développement économique. Les promoteurs du social business y voient pourtant une nouveauté telle qu'elle irait jusqu'à révolutionner les sciences économiques.

Dans le chapitre 3, le relais du discours de Yunus parmi des institutions variées – gouvernements, universités, grandes entreprises, organisations non gouvernementales – relève d'une volonté d'approfondissement et d'enrôlement dans le capitalisme. L'expansion du social business

[8] Sousa Santos, B. (2016), *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*: Paris, Desclée de Brouwer, coll. Solidarité et société.

tient donc moins au développement d'initiatives locales qu'à la mise en place d'un discours idéologique. Les démarches allant dans ce sens sont nombreuses et outillées, néanmoins, nous nous interrogerons sur la solidité des processus d'institutionnalisation par le haut qu'organisent les promoteurs du social business, soucieux de l'appui d'acteurs forts, qu'ils soient patrons de multinationales, décideurs politiques ou encore universitaires : son assise est-elle aussi stable qu'elle le parait ?

Les initiatives citoyennes : un processus d'institutionnalisation enraciné dans la société ?

Selon Coraggio, la durabilité des changements sociaux suppose des processus d'institutionnalisation enracinés dans la société elle-même : « Tant que cette institutionnalisation n'est pas ancrée dans la société et que ces transformations dépendent de la continuité des leaderships particuliers, la construction dans son ensemble reste vulnérable[9] ». Il faudrait donc reconnaitre le pouvoir instituant des initiatives locales et, au final, leur laisser des marges de manœuvre pour qu'elles irriguent en permanence les politiques publiques. Il pense à un autre processus d'institutionnalisation, naturellement différent de celui du social business, mais aussi différent de celui des nouveaux gouvernements sud-américains. Si l'hypothèse suggérée est fondée, toute la question reste de savoir si, dans la société, ces processus d'institutionnalisation sont perceptibles, même à l'état d'amorce. La fragilité que Coraggio pressentait s'est révélée prémonitoire en Amérique du Sud. Voilà pourquoi dans la deuxième partie, nous chercherons à identifier ces processus à partir d'initiatives citoyennes fortement ou faiblement politisées et de leurs pratiques effectives. Certes, notre terrain est situé en Europe, plus particulièrement en France, et non en Amérique du Sud. Mais les initiatives peuvent y être interrogées en tenant compte des enjeux que nous venons d'identifier avec Corragio.

La recherche s'appuie sur une enquête ethnographique de trois ans, centrée sur une vingtaine d'associations dans une métropole de 150.000 habitants de l'Est de la France : Nancy. Elle est constituée d'une observation participante qui a donné lieu à la rédaction d'un journal de bord d'environ 300 pages, complété d'une veille documentaire, et de 40 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 2 heures auprès des porteurs de ces projets de 2016 à 2019. Les associations étudiées sont de plusieurs types : Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAPs), jardins partagés et autres initiatives diverses (épicerie collaborative, ferme pédagogique et restaurant solidaire). Elles regroupent de 20 adhérents (pour un jardin partagé)

[9] Jose Luis Coraggio, op. cit., p.15.

à plus de 800 (le restaurant solidaire). Elles ont en commun le fait d'avoir été créées récemment (la plupart ont été fondées après 2015).

Toutes ces initiatives ont trait à l'alimentation et partent d'un même constat de départ : le besoin de créer des organisations crédibles et désirables, non lucratives, pour s'opposer aux forces du marché. Toutes insistent sur la prise en compte du contexte local, la volonté de faire partir l'action des citoyens eux-mêmes dans une logique horizontale, et le souhait de remettre à l'ordre du jour des savoirs traditionnels ou oubliés. Comme l'explique Yuna Chiffoleau à propos des circuits courts, il s'agit d'« un phénomène empirique, décrié par les uns, idéalisé par les autres, encore largement méconnu du fait de travaux surtout ciblés sur les systèmes alimentaires "alternatifs" et les figures militantes, en particulier, dans les pays anglo-saxons[10] ». Selon l'auteure, il convient d'enquêter sur ces initiatives afin de « construire et évaluer une économie plus démocratique, plus juste et plus solidaire[11] ».

Pour appréhender ce phénomène, nous avons opté pour une démarche ethnographique qui permet de caractériser des « styles de groupe[12] », c'est-à-dire les différentes dimensions que sont les rapports humains dans le groupe, les frontières du groupe ou encore les standards discursifs du groupe. Cette méthode naît d'une observation fine, réalisée au sein des initiatives, lors de toutes les étapes de leur structuration : réunions d'organisation, terrain d'action (jardins, distributions d'AMAPs…), promotion lors d'événements, liens avec d'autres associations ou les pouvoirs publics. Adaptée à la conception pragmatique de la recherche, « la description ethnographique prend avant tout en compte ce qui compte pour ses enquêtés[13] ».

Les associations proposent d'abord une redéfinition dans le discours, mais aussi dans les pratiques de l'économie (Chapitre 1). Leurs membres souhaitent s'éloigner des mécanismes de marché (la concurrence, la loi de l'offre et de la demande) et de leurs représentants (agriculture industrielle, firmes alimentaires, chaines de grandes surfaces, banques). Ils espèrent développer une économie par l'expérience directe, qui prend en compte l'ensemble des besoins humains, y compris en termes de liens et de choix politiques. Ces associations tentent de développer des organisations alternatives (Chapitre 2), remettant en cause la division du travail et la hiérarchisation des individus dans l'organisation productive. Par l'expérimentation et des processus

[10] Chiffoleau, Y. (2019). *Les circuits courts alimentaires: Entre marché et innovation sociale*. Toulouse, Érès, p.9.
[11] Ibidem.
[12] Eliasoph, N. et Lichterman, P. (2011). Culture en interaction. Une ethnographie des styles de groupe de deux organisations civiques en Californie, in Berger, M., Cefaï, D., & Gayet-Viaud, C. *Du civil au politique. Ethnographies du vivre-ensemble*. Bruxelles, PIE Peter Lang, p. 355-399.
[13] Cefaï, D. (2011). Vers une ethnographie (du) politique. Décrire des ordres d'interaction, analyser des situations sociales. In Berger, M., Cefaï, D., & Gayet-Viaud, C. (dir.). *Du civil au politique. Ethnographies du vivre-ensemble*. Bruxelles, PIE, pp. 545-598.

incrémentaux, les membres des associations tentent de favoriser la démocratie en leur sein, mais aussi dans la société. Ces associations entretiennent aussi des relations entre elles et avec leur environnement (Chapitre 3). Ces relations sont faites de coopérations ou de confrontations. Par l'observation de ces liens, la recherche parvient à révéler les principes sur lesquels les associations s'appuient, et qu'elles tentent de diffuser. Elles se construisent ainsi un « capital socio-territorial[14] ».

Notre travail entreprend de comparer deux modes d'institutionnalisation : l'un, le social business, porté par des acteurs économiques puissants, fortement relayé par les médias, et qui a séduit, comme on le verra, de nombreux responsables politiques. L'autre, porté par des citoyens « ordinaires », est moins médiatisé. Il se développe en tissant une toile de plus en plus serrée d'initiatives qui finissent par constituer un terreau favorable à de petites transformations. Souvent ténues, elles commencent à être reconnues, parfois accompagnées par des politiques locales, voire nationales.

Pour quelle innovation sociale ?

Processus ? Qualité inhérente à des pratiques ? À une organisation ? Qui pourrait mener à une certification ? Lieu commun au sens creux utilisé par des acteurs qui y cachent ce qu'ils n'osent évoquer explicitement ? La notion d'innovation sociale est des plus ambivalentes. Elle qualifie le produit de certaines pratiques. Nous l'avons choisie pour analyser les matériaux récoltés durant cette recherche, et en retour, nous utilisons notre terrain pour questionner cette notion.

[14] « L'idée de capital sous-entend l'existence, dans un espace et une temporalité déterminés, d'un ensemble de ressources environnementales et sociales pouvant être mobilisées et mises en valeur par des acteurs individuels ou collectifs. […]
L'expression capital socio-territorial rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines, plus précisément des rapports sociaux, donc des liens horizontaux et verticaux qui s'actualisent au quotidien entre des acteurs. Des liens à partir desquels s'opère une densification ou une dilution des relations sociales. Cette densification est porteuse de cohésion (intégration-insertion). Elle est aussi porteuse de processus d'exclusion et de marginalisation. La composante géographique de l'expression capital socio-territorial fait référence à la scène où se déroulent les actions socio-économiques. Il s'agit d'une scène où est joué un scénario à la fois déterminé et improvisé, construit à partir d'une rencontre des différentes contraintes et stratégies mises en œuvre par les acteurs qui occupent physiquement ou virtuellement un territoire. […]
La capacité des acteurs d'articuler positivement, c'est-à-dire en leur faveur, la cohésion ou la distanciation des liens sociaux, de jouer sur la coopération ou sur la compétition, de miser sur les conflits ou non, de prendre en considération ou de ne pas reconnaître les situations d'indifférence sociale (inégalités, exclusion, pauvreté, marginalité) est représentée par le concept de «†capital†». Cette capacité est à actualiser. Elle constitue une réserve à mettre en valeur à partir de laquelle il est possible de créer une plus-value sociétale, ce que Schumpeter (1935) analysait comme cette mise en place de nouvelles combinaisons à partir desquelles un entrepreneur était en mesure de se distinguer en mettant en scène une innovation économique. Cette capacité du local de créer de la « plus-value » sociale à partir de nouveaux arrangements organisationnels et institutionnels constitue un capital socio-territorial. »
Fontan, J.-M. & Klein, J.-L. (2004). La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques*, (52), 139–149.

Comme l'indique Jean-Louis Laville :

> « L'innovation sociale est largement considérée comme vertueuse. Cependant, le consensus qui semble régner en la matière vient de ce que les représentations et les pratiques englobées sous ce terme recouvrent un faisceau très diversifié d'approches et de réalités. Cette polysémie permet à de nombreux auteurs de se ranger sous une même bannière alors qu'ils ont des références et des orientations distinctes, voire divergentes. L'éloge unanime de l'innovation sociale ne saurait donc faire illusion[15]. »

C'est pourquoi nous devons tenter de séparer ces différentes conceptions. La notion est partagée entre des conceptions « faible » et « forte[16] », « anglo-saxonne » et « euro-canadienne[17] », « fonctionnaliste » et « institutionnaliste[18] ». Ces conceptions différentes sont issues de différents acteurs sociaux, le plus souvent institutions publiques ou mouvements sociaux. La division existe entre une innovation sociale utilisée pour des entreprises pour étendre leur marché par la réponse à de nouveaux besoins, compatible avec le capitalisme, et une innovation sociale qui permet de rendre compte d'acteurs diversifiés, dont les associations, et tente d'influencer les acteurs de la société qui les entourent pour subvertir les principes dominants dans l'économie et les politiques publiques. Actuellement, la notion d'innovation sociale « connaît un regain d'attention tant du côté des acteurs socio-économiques, des responsables publics que des chercheurs[19]. » Laurent Fraisse donne une revue de ses utilisations dans un chapitre de l'ouvrage *Du social business à l'économie solidaire[20]*. Selon lui, des conceptions antagonistes de la notion entrent de plus en plus en conflit. Facteur de cet affrontement, la multiplication des reprises dans le discours des institutions publiques. Nous assisterions à « la recherche consensuelle de sa mise à l'agenda dans les politiques européennes comme française se faisa[n]t au détriment des approches les plus critiques et transformatrices[21]. » Deux conceptions s'opposent, qu'il nomme « dominante » et « radicale ». Ces deux formes d'innovation sociale reposent tout de même sur quelques caractères communs. Elles : « partagent une conception expérimentale et pragmatique du progrès social, s'appuyant sur des initiatives locales et ascendantes qui mettent la participation des populations concernées au cœur du processus d'innovation sociale[22] ».

---

[15] Juan, M. & Laville, J. (2020). Pour un questionnement critique de l'innovation sociale. Dans : Maïté Juan éd., *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale* (pp. 7-40). Toulouse, France: Érès.
[16] Ibidem.
[17] Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, & D., Leubolt, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*. European Commission.
[18] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, Érès, p. 45-70.
[19] Fraisse, op. cit.
[20] Juan, M. & Laville, J, op. cit.
[21] Fraisse, op. cit.
[22] Fraisse, op. cit.

Selon l'auteur, l'innovation sociale dominante prend place dans des initiatives qui individualisent la participation des bénéficiaires et renoncent à transformer la société dans son ensemble. Bien plus, elle démarque un enrôlement des publics aux besoins éloignés du marché dans l'orbite du capitalisme. Au contraire, l'approche radicale rend compte des initiatives qui veulent activer un pouvoir d'agir collectif, et souhaitent remettre en cause les cadres dominants du marché et de l'action publique. Fraisse évoque également « l'approche technologique » qui met l'accent sur les progrès techniques et leur appropriation par les groupes sociaux, « l'approche "fonctionnaliste" qui caractérise l'innovation comme de nouvelles solutions à des besoins sociaux mal ou non satisfaits par la société ; [et] l'approche "institutionnaliste" qui cherche à comprendre le potentiel de changement institutionnel et de transformation sociale d'initiatives locales[23]. » L'approche fonctionnaliste a été utilisée en majorité par les institutions publiques, comme l'Union Européenne. Elle souhaite faire « fonction » en développant des solutions à de supposés problèmes sociaux, sans en interroger les causes profondes. Elle insiste sur le besoin de renforcer le pouvoir d'agir des individus, mais dans le but de les intégrer au marché du travail. Cette forme d'innovation sociale vise aussi à rendre plus « efficace » l'action publique, c'est-à-dire, dédier moins de ressources pour obtenir de plus grands résultats. L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale insiste, quant à elle, sur la transformation des cadres et des normes pour s'exprimer, travailler, échanger, consommer autrement, etc[24]. » Pour Frank Moullaert, il s'agit de qualifier des pratiques qui « renforcent les capacités d'actions des personnes et groupes socialement exclus dans l'accès aux droits civiques et sociaux, changent les relations de pouvoirs et transforment les pratiques de gouvernance[25] ». La notion d'innovation sociale et son utilisation a donc de fortes connotations politiques, entre conservatisme et progressisme, individualisme et prise en compte du collectif, maintien dans l'économie de marché et Etat social actif[26] ou expérimentation sociale et démocratique. Ce pouvoir de qualification doit donc être pris en main par tous les acteurs : militants, cadres associatifs, partis politiques, mais aussi la recherche qui doit permettre d'éclairer ces différentes approches de l'innovation sociale. Ce travail est nécessaire pour empêcher « un déni de démocratie en matière d'innovation sociale[27]. »

[23] Fraisse, op. cit.
[24] Fraisse, op. cit.
[25] Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation, *Urban Studies*, 42 (11), 1969-1990.
[26] Lefèvre, C., Eydoux, A., & Gomel, B. (dir.) (2016). *Apprendre (de l'échec) du RSA. La solidarité active en question*. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».
[27] Juan, M. & Laville, J, op. cit.

Partie 1 – Une institutionnalisation par le haut : le social business

Introduction

Depuis plusieurs années, les mesures issues du consensus de Washington font l'objet de vives critiques. Ces préconisations d'orientation néolibérale ont été présentées « à la fin des années 1980, au cours d'un séminaire réuni à Washington [par] un groupe d'économistes, universitaires et experts du FMI et de la Banque Mondiale[28] ». Elles ont d'abord été mises en place dans le but de « stabiliser les économies des pays "émergents" d'Amérique latine : ouverture des marchés, privatisations, contrôle de l'inflation, déréglementation, discipline budgétaire[29]. » Ces « mesures mélangeant austérité budgétaire et libéralisation économique et commerciale[30] » sont ensuite appliquées au reste du monde en développement, et notamment les pays endettés. Cette « thérapie de choc[31] » est censée faire entrer le monde en développement dans l'économie mondiale.

Des critiques émergent face à ce consensus dès les années 1990. Elles émanent de l'intérieur comme de l'extérieur des institutions qui les ont mises en place. Parmi ces critiques, Joseph Stiglitz, économiste en chef et vice-président de la Banque Mondiale de 1997 à 2000, lauréat du Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 2001. En 1998, il donne une conférence au World Institute of Development and Economic Research des Nations Unies, intitulée : « De nouveaux instruments et des ambitions élargies : passer à un consensus post-Washington[32] ». Pour Stiglitz, les préconisations du consensus de Washington sont pertinentes mais insuffisantes. Comme le résument Gilbert Abraham-Frois et Brigitte Desaigues : « Un bon fonctionnement des marchés demande plus qu'une inflation faible, il nécessite une régulation financière saine, une politique de la concurrence et des politiques facilitant le transfert de technologie et encourageant la transparence. » Selon Dani Rodrick, professeur d'économie à Harvard et la John F. Kennedy School of Government : « La seconde erreur du "consensus de Washington" tient au fait que les recommandations de politique économique visant à promouvoir la libéralisation, la privatisation et l'ouverture extérieure reposent sur le postulat que les marchés sont efficaces et qu'il faut réduire les frictions et les distorsions pour

[28] Abraham-Frois, G., & Desaigues, B. (2003). Du « consensus de Washington » au « consensus Stiglitzien ». *Revue d'économie politique*, 113, 1-13.
[29] Ibidem.
[30] Cissokho, S. (2019). Retour sur le « Consensus de Washington »: Le tournant libre-échangiste des projets d'infrastructures de transport de la Banque mondiale. *Politix*, 128, 179-205.
[31] Guérin, I. (2020). Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, Érès,p. 93-114.
[32] Joseph Stiglitz (1998, janvier 7). *More Instruments and Broader Goals: Moving Toward the Post-Washington Consensus*, The 1998 WIDER Annual Lecture, Global Policy Forum (en ligne).

augmenter les échanges et leur efficacité allocative, et ainsi, finalement, encourager la croissance économique[33]. » Les crises des années 1990 accentuent cette critique. Pour Philippe Hugon, la « crise asiatique, se diffus[e] par contagion au sein de l'ensemble est-asiatique, puis des pays émergents, d'où une inflexion du libéralisme[34]. » Ce ralentissement de la croissance entraîne une remise en question du consensus de Washington dont le bilan n'est pas à la hauteur des espérances : « Après plus de quinze ans de stabilisation et d'ajustement, les résultats de la libéralisation dans les pays non émergents sont mitigés et fortement contrastés[35] ». A contrario, « ce sont souvent ceux qui ont suivi des politiques considérées comme hétérodoxes qui ont connu les meilleures performances[36] » comme dans le cas de l'Inde et de l'Amérique latine. Cette critique est déployée par des tenants de l'économie dominante.

Une critique plus radicale émerge. Elle est issue de l'économie hétérodoxe et des sciences sociales. Elle fait état des limitations en termes de développement apporté par le consensus de Washington. En outre, elle voit dans cette « thérapie de choc » la déclinaison locale d'une stratégie mondiale. Pour Isabelle Guérin, « Conçu aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale comme un vaste projet de rattrapage des pays pauvres, l'idée de développement s'est progressivement transformée en une croyance invétérée dans les vertus de la propriété privée et du marché[37]. » Pour Robert Boyer, la théorie du développement révèle en fait un essai de théorie économique unique[38]. Les recherches économiques sur le développement ont : « ainsi permis de traiter dans un cadre unifié de problèmes caractéristiques des économies tant développées que traditionnelles. » Lourdes Beneira fait apparaître ce parallèle :

> « En Amérique latine, les politiques d'ajustement structurel ont été mises en place sous la pression des institutions associées au consensus de Washington, en particulier le FMI, la Banque mondiale et les élites financières et commerciales internationales ; les pays européens touchés par la crise ont eux aussi été contraints d'adopter des politiques similaires, cette fois dictées par les institutions européennes comme la Banque centrale européenne – même si là encore le FMI

[33] Thomas Vendryes. Dossier : Le protectionnisme, un remède à la crise ? Les échecs du « consensus de Washington » À propos de : D. Rodrik, Nations et mondialisation, *La Vie des Idées*, 2009.
[34] Philippe Hugon. Le « consensus de Washington » en questions. In: *Tiers-Monde*, tome 40, n°157, 1999, p. 11-36.
[35] Ibidem.
[36] Thomas Vendryes. Dossier : Le protectionnisme, un remède à la crise ? Les échecs du « consensus de Washington » À propos de : D. Rodrik, Nations et mondialisation, *La Vie des Idées*, 2009.
[37] Guérin, I. (2017). Business social et bas de la pyramide : la marche forcée du capitalisme social. *Microfinance in Crisis*, Working Paper.
[38] Boyer, R. (2001). L'après-consensus de Washington : institutionnaliste et systémique ?. Dans : Association recherche et régulation éd., *L'Année de la régulation n° 5 (2001-2002): Économie, Institutions, Pouvoirs* (pp. 13-56). Paris: Presses de Sciences Po.

> a joué un rôle de supervision – et fortement influencées par certains pays créanciers comme l'Allemagne[39]. »

Selon Beneira, les objectifs des processus d'ajustement sont les mêmes au Sud comme au Nord : « a) épargner au secteur financier les conséquences des politiques inconsidérées qu'il avait lui-même mises en place dans le secteur du crédit et de la dette, b) adapter les budgets publics aux exigences souvent imposées par des institutions externes, et c) restructurer l'économie pour abaisser le coût du travail, réorganiser la production selon les critères du marché dans le but de relancer la croissance économique. » Ces politiques ont consisté en des restrictions budgétaires et des mesures d'austérité comme les privatisations et la réduction des services sociaux. Les résultats ont été similaires : « Dans un cas comme dans l'autre, le taux de chômage et la pauvreté ont augmenté et différents types de droits ont été supprimés, ce qui a permis de transférer les coûts de cet ajustement sur la plus grande partie de la population[40] ». Pour Yves Tiberghien, le parallèle est justifié :

> « Dans les économies développées comme celle de la France, le débat fait rage depuis plus de dix ans sur le nivellement par le bas des normes sociales. En parallèle, les pays en développement ont connu dans les années 1990 une vague de réformes et de plans de restructurations, dans la ligne du fameux consensus de Washington qui prônait déréglementation, privatisations, ouverture aux investissements étrangers et une plus grande place laissée au marché[41]. »

Là où l'effort des plans d'ajustement porte sur la privatisation du développement au Sud, au Nord il s'agit d'en finir avec l'État providence. Cette critique donne un nom à cet effort : le « néolibéralisme[42] ». La dénonciation des leviers de développement employés au Sud y est complétée par une critique des modes de gouvernance économiques au Nord. La recherche et la littérature académique s'accordent pour voir dans les années 1980 un tournant lors duquel « s'imposent les idées néolibérales dans la conduite des politiques publiques[43]. » Le terme de néolibéralisme fait depuis florès. Pierre Dardot et Christian Laval montrent comment cette

[39] Lourdes Benería. Chapitre 13 Le néolibéralisme et la crise économique mondiale Le point de vue de l'économie féministe. Dans Verschuur, C., Guérin, I. & Guétat-Bernard, H. (dir.) *Sous le développement, le genre*. IRD Éditions, Collection Objectifs Suds Marseille, 2015.
[40] Ibidem.
[41] Yves Tiberghien. Chapitre 5. Consensus de Washington contre consensus de Beijing. Dans : Y. Tiberghien, *L'Asie et le futur du monde* (pp. 153-166). Paris: Presses de Sciences Po, 2012.
[42] Ce terme n'est pas utilisé ici sans connaître ses défauts et ses préconceptions. Serge Audier offre une « archéologie intellectuelle » du terme et de ses fondements dans *Néolibéralisme(s)*, Paris, Grasset, coll. « Mondes vécus », 2012. Le néolibéralisme est ici un concept permettant d'illustrer des changements perçus dans la dynamique du capitalisme, et ses effets.
[43] Cissokho, S. op. cit.

« nouvelle raison du monde[44] » tente de s'immiscer dans toutes les sphères de la vie jusqu'aux plus intimes. Stéphane Haber parle lui de « néocapitalisme ». Résumé par Lionel Jacquot, ce mouvement concerne « tantôt une doctrine, tantôt une politique et tantôt une période de l'histoire du capitalisme[45] » qui consiste en un « projet politique pour délivrer le capital des entraves mises en place après la Seconde Guerre mondiale suite au compromis fordiste entre le capital et le travail. La formation d'un État néolibéral apparaît alors comme la pierre angulaire de cette nouvelle phase expansionniste du capitalisme en ce qu'il doit créer et maintenir un cadre institutionnel caractérisé par le libre-échange, le marché libre et de solides droits de propriété privée[46]. »

Face à ces critiques, les institutions internationales comme le FMI ou la Banque Mondiale tentent d'infléchir leur action. Deux orientations majeures vont être prises : la création de nouvelles institutions, et la focalisation sur les personnes exclues du marché. Selon Robert Boyer, « il faut reconnaître que les échecs rencontrés par nombre de stratégies de développement n'ont pas manqué de susciter une réflexion de la part des meilleurs théoriciens : comment expliquer que la plupart des théories, fondées sur un mécanisme simple et unique, aient rapidement montré leurs limites en matière d'explication du développement[47] ? » Les « figures emblématiques de la profession[48] » se posent cette question au tournant des années 1990-2000. Gerald Marvin Meier annonce « une nouvelle génération d'économistes du développement[49] ». Amartya Sen souhaite développer une nouvelle théorie du développement, adaptée au XXI^{ème} siècle[50]. Louis Emmerij, ancien président de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et conseiller spécial auprès de la Banque interaméricaine de développement (IDB), souhaite repenser les « théories et pratiques » du développement[51]. Les théories ont alors « convergé […] vers une *conception institutionnaliste et systémique,* aux antipodes d'une approche purement économique, traditionnellement centrée sur les technologies, la démographie et les

[44] Dardot, P. & Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris: La Découverte.
[45] Jacquot, L. (2014). « David Harvey, *Brève Histoire du néolibéralisme*, Paris, Les Prairies ordinaires, coll. « Penser/Croiser », 2014, 320 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 5.
[46] Ibidem.
[47] Boyer, R. op. cit.
[48] Ibidem.
[49] Gerald Marvin Meier, « The Old Generation of Development Economists and the New », dans MEIER G. M. et STIGLITZ J. E. (eds), *Frontiers of Development Economics*, Oxford, Oxford University Press, p. 13-50, 2001.
[50] Amartya Sen, « Development Thinking at the Beginning of the XXI Century », dans EMMERIJ L. (ed.), *Economic and social Development into the XXI Century*, Washington DC, Inter American Development Bank-John Hopkins University Press, p. 531-551, 1997.
[51] Louis Emmerij « Development Thinking and Practice », dans EMMERIJ L. (ed.), *Economic and Social Development into the XXI Century*, Washington DC, Inter American Development Bank-John Hopkins University Press, p. 3-38, 1997.

marchés[52] ». Le courant néo-institutionnaliste s'impose dans les politiques des instances internationales. C'est l'idée que « l'accent [doit être] mis davantage sur les institutions que sur le seul marché, sur les règles et non sur les seuls prix[53]. » Les « institutions » sont définies comme : « les régularités du comportement social convenu par tous les membres de la société. Les institutions sont des contraintes humaines qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales. […] contraintes informelles (coutumes, codes de comportement) et règles formelles (lois, droits de propriété[54]) ». Dès lors, la question du développement devient celle « du passage de l'économie de subsistance et des traditions (règles familiales et communautaires) à l'économie moderne grâce à de nouvelles règles, pratiques et institutions[55] ». Au consensus de Washington succède la notion de *good governance*. Cette bonne gouvernance s'applique tant aux gouvernements qu'aux entreprises et aux organisations non gouvernementales. Une autre forme de critique prend le point de vue des populations prises dans le mouvement de développement espéré par les institutions internationales. La prise en compte des populations autochtones, des pauvres, des femmes, des classes et castes exclues des objectifs du développement permet de faire poindre une critique nouvelle. Les plans d'ajustement structurel toucheraient fortement ces populations :

> « En Amérique latine, les politiques d'ajustement structurel ont fait des années 1980 une décennie perdue et à l'heure actuelle, certains pays sont à leur tour confrontés à la menace d'une décennie perdue, par exemple les pays méditerranéens qui connaissent les taux de chômage et de croissance les plus dramatiques. Le chômage et les coupes budgétaires ont eu des effets négatifs directs sur les budgets des ménages, contraignant les familles à diminuer leurs dépenses et à réorganiser le *care* de manière différente en fonction du genre, de l'âge et de la classe sociale[56]. »

À cette critique s'ajoutent des mouvements sociaux. Sonia Alvarez décrit cette arrivée de nouveaux mouvements dans le domaine des luttes féministes : « Les années 1990 ont vu naître […] une nouvelle forme de militantisme transnational ciblant les organisations intergouvernementales et les autres forums politiques internationaux, à la fois dans le système interaméricain et au-delà, pour gagner en influence au niveau global et faire ainsi pression pour obtenir des

[52] Boyer, R. op. cit.
[53] Hugon, P. (1999). Le « consensus de Washington » en questions. In: *Tiers-Monde*, tome 40, n°157.
[54] Ibidem.
[55] Ibidem.
[56] Benería, L. op. cit.

changements dans les politiques de genre nationales[57] ». Grâce à des organisations transnationales et des sommets internationaux (comme la quatrième conférence mondiale sur les Femmes à Pékin en 1995), le féminisme « fai[t] son entrée sur la scène régionale et mondiale des politiques de développement[58] ». Les mouvements de plaidoyer se multiplient. Ils cherchent à faire évoluer les régulations internationales et nationales. Des mouvements similaires s'institutionnalisent dans la lutte antiraciste, les luttes indigènes ou encore LGBTQI+. Selon Sonia Alvarez, un « dialogue fécond […] avec les organismes de développement locaux et internationaux, les organisations intergouvernementales et les institutions financières internationales[59] » prend place. Les organisations non gouvernementales espèrent que des institutions comme la Banque Mondiale et le FMI vont adopter une nouvelle stratégie de développement. Les notions de « coresponsabilité », de « capital social », d'« empowerment » et de « participation » donnent lieu à un nouvel agenda global selon Alvarez.

Mais les institutions internationales font leur marché parmi ces critiques. On croit assister à un recul du néolibéralisme, et à l'émergence d'un « néolibéralisme à visage humain[60] ». La Banque Mondiale fait même apparaître dans son rapport 1999-2000 que « la théorie du "ruissellement" ne fonctionn[e] pas et que le "développement d[oit] aborder directement les besoins humains[61]" », et énonce le besoin d'un « pragmatisme généralisé[62] ». Ce nouveau paradigme repose sur les « moyens d'encourager les pauvres à s'aider eux-mêmes[63] ». Si la pauvreté et la condition féminine sont devenues les priorités des institutions du développement, elles mettent en place des « mesures encourageant l'entreprise individuelle, la marchéisation de la citoyenneté et la croissance induite par le marché[64] ». La mise en place de ces mesures témoigne d'une nouvelle conception du développement, centrée sur l'individu, censée sortir de la pauvreté sans l'aide de l'État. Stéphanie Treillet y voit un changement de paradigme global :

> « Selon une première lecture on peut considérer que ces évolutions constituent, de la part de ces organisations, une opération de communication destinée à restaurer leur légitimité après les remises en cause dont elles ont fait l'objet. Il est vrai que le décalage avec le cadre

[57] Alvarez. S.E. Chapitre 11 Des engagements ambivalents et des résultats paradoxaux Les mouvements féministes et le développement. Dans Verschuur, C., Guérin, I. & Guétat-Bernard, H. (dir.) *Sous le développement, le genre*. IRD Éditions, Collection Objectifs Suds Marseille, 2015.
[58] Ibidem.
[59] Ibidem.
[60] Maxine Molyneux, Mothers at the Service of the New Poverty Agenda: Progresa/Oportunidades, Mexico's Conditional Transfer Programme. *Social Policy & Administration*, 40 (4) : 425-449, 2006.
Jamie Peck & Adam Tickell, Neoliberalizing Space. Antipode, 34 (3) : 380- 404, 2002.
[61] ALVAREZ, S.E. op. cit.
[62] Ibidem.
[63] Ibidem.
[64] Ibidem.

> macroéconomique global, toujours orienté vers la libéralisation des économies, est patent. Cependant, à s'en tenir à ce diagnostic, on risque de passer à côté de l'essentiel : le fait que cette évolution s'inscrit dans le dispositif d'ensemble des politiques sociales.[65] »

En place de progrès sociaux, les « néolibéraux mal remis de l'échec des recettes issues du consensus de Washington[66] » mettent en place un nouvel ordre basé sur le marché. Les politiques de développement doivent maintenant se pencher sur les « market failures » et intégrer les populations qui ne sont pas encore entrées dans l'ordre capitaliste. Isabelle Guérin remarque : « Les principes du capitalisme et de la régulation par la concurrence ne sont pas remis en question, mais les efforts sont concentrés dorénavant sur la suppression des barrières empêchant les populations démunies d'y participer. […] Ce n'est pas le capitalisme qui provoquerait la pauvreté mais son insuffisance[67] ». Dans le cas des luttes féministes, selon Sonia Alvarez : « les États et les organismes de développement se sont approprié les programmes politiques féministes transnationaux qui semblaient les plus compatibles avec la gouvernance néolibérale, tout en les biaisant et en les dépolitisant[68] ». Dans le même temps, les pays occidentaux mettent en place des plans d'austérité tout en insistant sur la naissance d'un « État social actif[69] ». L'activation des « chômeurs » y est au centre des dispositifs. Robert Boyer résume l'inflexion des politiques de développement. Il s'agit d'un double mouvement. La redéfinition de la pauvreté rencontre le courant néo institutionnaliste. La pauvreté est définie comme « *la liberté* dans l'ordre social, politique et économique[70] ». Afin de réaliser cette liberté, tout « dépend de la distribution de la propriété et des institutions qui gouvernent la formation des prix et des rémunérations[71] ». Cette liberté ne peut se produire que par une intégration au marché. Des institutions sont nécessaires pour assurer cette entrée dans le marché. Le développement s'intéresse maintenant moins aux relations entre l'État et le marché qu'aux nombreuses dimensions de l'existence humaine, à travers une « approche systémique[72] ». C'est la naissance d'un « post-Consensus de Washington » ou « néolibéralisme de phase II[73] ». Isabelle Guérin indique que

[65] Treillet. S. (2008). L'instrumentalisation du genre dans le nouveau consensus de Washington. *Actuel Marx,* 44, 53-67.
[66] Fouillet, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S., Roesch, M. & Servet, J-M. (2007). Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable. *Revue du MAUSS*, 29, 329-350.
[67] Guérin, I. (2017), op. cit.
[68] Alvarez, S.E. op. cit.
[69] Eydoux, A. & Gomel, B. (coord.) (2014). *Apprendre (de l'échec) du RSA. La solidarité active en question* : Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».
[70] Boyer, R. op. cit.
[71] Boyer, R. op. cit.
[72] Boyer, R. op. cit.
[73] Alvarez, S.E. op. cit.

ce nouveau consensus est caractérisé par l'accent mis sur la lutte contre la pauvreté[74]. Il cible les micro-entrepreneurs, les pauvres et les femmes, et vise à corriger les difficultés d'accès au marché par la création de marchés « pro-pauvres ». Le modèle du social business, tout comme le microcrédit analysé par cette auteure, s'inscrit dans la logique qu'elle décrit. Né dans les années 2005, ce nouveau modèle s'est rapidement imposé à l'échelle internationale. Il s'est doté de structures propres et de programmes qui ont acquis une crédibilité aux yeux de décideurs économiques et politiques puissants. Les grandes firmes internationales comme certains États y voient le moyen par excellence de lutter contre la pauvreté dans le monde. Comment expliquer cette diffusion massive et surtout la rapidité avec laquelle ce modèle s'est déployé ? Les promoteurs du social business, et en premier lieu son initiateur Muhammad Yunus, racontent l'histoire du social business dans le cadre d'un grand récit, d'une épopée qui donne à lire et entendre une vision de la pauvreté, du développement, de l'économie et finalement de l'homme. Ce grand récit, que cette première partie entend décortiquer à partir de l'analyse d'un corpus de textes rédigés par les promoteurs du social business, est une mise en scène finement construite.

Typologie du corpus	Nombre de textes étudiés
Ouvrages de M. Yunus	5
Autres ouvrages d'auteurs proches du social business	2
Articles à vocation scientifique	24
Articles de presse	165
Documents d'entreprises	35
Rapports officiels	6

[74] Guérin, I. (2020), op. cit.

Chapitre 1 Le grand récit du social business

Introduction

L'histoire du social business[75] est intimement liée au parcours de son « créateur », Muhammad Yunus. Dans l'article « De la Grameen Bank au "social business[76]" », La Croix en rappelle l'origine telle qu'elle est martelée dans nombre de sources :

> « La Grameen Bank, "banque des villages", a été formellement créée en 1983 par le professeur Muhammad Yunus, enseignant en économie de l'université de Chittagong, dans le sud du Bangladesh. Elle a vu le jour après plusieurs années d'expérimentation, à partir de 1976, pour développer le microcrédit.
>
> L'expérimentation a démontré comment de petits prêts, consentis aux femmes pauvres des zones rurales, leur donnaient la possibilité d'échapper à l'emprise des usuriers et, dans certains cas, de sortir de la misère. Elle prête annuellement l'équivalent de 1,1 milliard d'euros à 8,4 millions de Bangladais.
>
> À partir des années 1990, le professeur Yunus a aussi développé une nouvelle idée : le social business. Il s'agit de sociétés qui se donnent pour objectif de résoudre un problème social en usant des méthodes des entreprises, mais en réinvestissant l'ensemble des profits. En vingt ans, Muhammad Yunus a contribué à créer plus d'une cinquantaine d'entreprises, parfois à l'aide de prêts ou de dons de bailleurs internationaux, parfois avec l'appui de groupes industriels étrangers. »

Présenté comme l'inventeur génial, le « pionnier », ou encore le « père » du microcrédit avec la création de la Grameen Bank, Muhammad Yunus aurait, d'innovations en innovations, fait évoluer ses activités vers le social business qui serait le fruit de cette première expérience : « pour comprendre les origines du social business et voir en quoi il s'appuie sur une expérience de trente ans, il est nécessaire de remonter aux origines : au travail de la Grameen Bank et de la constellation d'organisations qui l'entoure[77] ». L'ancrage du social business dans le microcrédit est important pour lui assurer une base au moins en apparence solide dans la mesure où cette première idée a valu à Yunus d'être décoré par le prix Nobel de la paix. Les recherches

[75] L'orthographe « social business », « social-business » ou « Social Business » est respectée dans ce texte pour chaque source. Dans la traduction en français de « *Vers un nouveau capitalisme* », social-business s'écrit avec un tiret.
[76] Forum et débats (2013, février 14). *De la Grameen Bank au "social business"*. La Croix, p.25.
[77] Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*. Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, p.84.

sur les limites du microcrédit sont abondantes. Elles ont notamment été menées à travers l'anthropologie et la sociologie par Jean-Michel Servet, Isabelle Guérin ou encore Marc Roesch[78]. Une analyse de son institutionnalisation peut nous apprendre comment le social business a succédé au microcrédit comme nouvelle solution développée par Yunus. Sans faire de bilan critique du microcrédit, les promoteurs du social business construisent un « storytelling[79] », voire une *success story*. Le social business arrive à point nommé pour entamer enfin une « moralisation du capitalisme[80] ». Le récit de la naissance de cette notion est repris dans le cadre d'interviews, d'articles, de livres, de recensions ou de portraits de celui qui, parti de rien, est aujourd'hui à la tête d'un réseau de structures destiné à quadriller le monde pour le sauver de la misère et de la faim.

À l'origine : le microcrédit

Dans *Vers un nouveau capitalisme* (2008), et *Pour une économie plus humaine* (2011), Muhammad Yunus explique l'évolution qui l'a conduit du microcrédit au social business. Le chapitre « La naissance du "banquier des pauvres[81]" » lui permet de raconter cette première étape et la création de la Grameen Bank. En 1974, Yunus est directeur du département d'économie de l'Université de Chittagong au Bangladesh. Alors qu'il revient des États-Unis où il était professeur assistant à la Middle Tennessee State University, il commence à s'intéresser à la question de la pauvreté. « Je ne me suis pas engagé dans la lutte contre la pauvreté en tant que responsable politique, savant ou chercheur. J'ai commencé à m'impliquer parce que la pauvreté était partout autour de moi et que je ne pouvais pas me détourner d'elle[82]. » Il poursuit : « J'aimais enseigner, et je me préparais à faire carrière dans l'université. Mais quelque chose se produisit qui rendit cela impossible : la terrible famine qui ravagea le Bangladesh en 1974-1975[83] ». Yunus tente d'abord d'élaborer un programme d'irrigation visant à améliorer la productivité agricole dans la région de Jobra :

> « Je travaillais avec les agriculteurs de Jobra à la création d'une association exploitant un puits de grande profondeur et un système de distribution de l'eau. Le projet rencontra un succès

[78] Voir par exemple : Fouillet, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S., Roesch, M. & Servet, J-M. (2007). Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable. *Revue du MAUSS*, 29, 329-350.
[79] Salmon, C. (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, Éditions La Découverte.
[80] Salmon, A. (2009), op. cit.
[81] Yunus, M. (2008), op. cit., p.83-92.
[82] Yunus, M. (2008), op. cit., p.84.
[83] Yunus, M. (2008), op. cit., p.85.

> immédiat. En combinant l'utilisation du nouveau système d'irrigation à des engrais, des graines et des insecticides fournis par l'association, les agriculteurs réussirent à obtenir une troisième récolte durant la saison sèche. La productivité des champs situés autour de Jobra s'en trouva significativement améliorée, et leurs propriétaires en ont bénéficié[84]. »

Malgré ce « succès », Yunus constate que cette initiative demeure incapable d'apporter des revenus aux populations les plus pauvres, ce dans la mesure où ne possédant pas de terres, elles sont condamnées à des tâches très faiblement rémunérées au point que beaucoup sont contraints à la mendicité. Il relate : « J'ai réalisé que l'amélioration des rendements agricoles, bien qu'importante, ne suffirait pas à résoudre le problème de la faim et celui de la pauvreté. Il fallait attaquer les problèmes à la racine[85]. » Aidé de ses étudiants, il étudie la situation des communautés les plus pauvres. Il insiste sur le fait que le « manque d'efforts[86] » est hors de cause. Les pauvres ne le sont pas par fainéantise, au contraire, ils sont des travailleurs acharnés. Cette image de la pauvreté laborieuse et vertueuse est une pierre angulaire de l'édifice argumentatif visant à convaincre que le nœud du problème est l'impossibilité des pauvres à se procurer de l'argent pour développer leur activité. Il justifie le fait de passer du problème du besoin alimentaire au besoin de revenus et finalement au besoin de financement. La solution réside donc dans le prêt.

Là commence le récit légendaire : Yunus décide de prêter lui-même de petites sommes d'argent à plusieurs femmes démunies de la ville de Jobra. Ces prêts les préservent immédiatement du recours aux usuriers dont les taux d'intérêt sont exorbitants[87]. Yunus raconte longuement et en détail cet épisode qui, au moins sur le plan des pratiques capitalistes traditionnelles, est transgressif. La rencontre avec une femme du village est le point de départ de l'aventure dont l'aboutissement heureux sera la création de la Grameen Bank :

> « C'est finalement une femme du village qui m'expliqua la nature de ce problème. Elle s'appelait Sufyia Begum. Comme beaucoup de villageoises, Sufyia vivait avec son mari et ses enfants en bas âge dans une cahute de boue croulante, dotée d'un toit de chaume percé. […] Pour procurer de la nourriture à sa famille, Sufyia travaillait toute la journée, assise sur le sol boueux de sa maison à fabriquer des tabourets de bambou – des objets beaux et utiles, qu'elle réalisait avec

[84] Yunus, M. (2008), op. cit., p.86.
[85] Yunus, M. (2008), op. cit., p.86.
[86] Yunus, M. (2008), op. cit., p.86.
[87] Cette condamnation des usuriers n'est en fait pas originale et reprend une longue tradition d'essai de captation de l'épargne populaire. Les pouvoirs politiques et économiques, depuis le Raj britannique jusqu'aux gouvernements et aux ONG, tentent d'opposer usuriers prédateurs et finance institutionnelle. En réalité, la finance populaire caricaturée dans la figure de l'usurier présente bon nombre d'avantages économiques et sociaux. Voir : Guérin, I. (2019). Résister à la financiarisation ? Formes de mobilisation et de circulation de la richesse dans les campagnes indiennes. *Mouvements*, 97, 113-120.

> une habileté remarquable. Mais son dur labeur ne suffisait pas à sortir sa famille de la pauvreté[88]. »

Yunus mobilise le registre littéraire qui lui permet de jouer sur des oppositions tranchées entre d'un côté, une misère crasse dans laquelle les familles sont embourbées, et de l'autre, la beauté, fruit de l'habileté de la femme vertueuse et laborieuse. De cette mise en scène qui provoque immédiatement le sentiment d'une injustice, le lecteur est conduit à attendre le sauveur : on pressent immédiatement qu'il ne viendra pas de l'intérieur de la communauté. Malgré les efforts, le pauvre ne peut s'émanciper de cet état par lui-même, ni individuellement, ni collectivement :

> « À travers mes conversations avec Sufyia, j'ai compris pourquoi. Comme beaucoup de gens du village, Sufyia avait recours au prêteur local pour obtenir l'argent nécessaire à l'achat du bambou servant à fabriquer les tabourets. Mais le prêteur ne lui donnait cet argent que si elle acceptait de lui vendre la totalité de sa production au prix qu'il fixerait. Entre cet arrangement inéquitable et les taux d'intérêt élevés qu'elle devait verser, il ne lui restait que deux cents par jour[89]. »

Yunus apprend de Sufyia les raisons pour lesquelles elle est aux mains du prêteur du village, qui se nourrit de la misère des autres. L'ennemi est identifié : « Pour moi, il ne s'agissait pas de prêt au sens normal du terme. C'était plutôt de l'esclavage[90]. »
Yunus, par la décision de mettre fin à cette exploitation, devient le justicier capable de s'interposer entre les victimes et leurs bourreaux :

> « J'ai décidé de dresser la liste des victimes de l'activité des prêteurs dans le village de Jobra. Un étudiant et moi-même passâmes une semaine à rendre visite aux familles du village pour établir cette liste. Quand cela fut fait, la liste comportait les noms des quarante-deux victimes qui avaient emprunté un montant total de 856 takas, ce qui représentait alors un peu moins de 27 dollars. Quelle leçon pour un professeur d'économie ! J'étais là à présenter à mes étudiants le plan quinquennal de développement de notre pays et son impressionnant objectif de milliards de dollars d'investissement pour aider les pauvres. Le fossé entre les milliards promis et la misérable somme dont quelques affamés avaient réellement besoin paraissait incroyable. J'ai sorti l'équivalent de ces 27 dollars de ma poche pour tirer les victimes des griffes des prêteurs. L'émoi que créa ce petit geste m'incita à m'impliquer davantage. Si je pouvais rendre tant de gens heureux avec si peu d'argent, pourquoi ne pas en faire plus[91] ? »

[88] Yunus, M. (2008), op. cit., p.87.
[89] Yunus, M. (2008), op. cit., p.87-88.
[90] Yunus, M. (2008), op. cit., p.88.
[91] Ibidem.

Cette expérience simple semble galvaniser Yunus et l'incite, c'est du moins ce qu'il entend signifier, à s'engager plus loin dans le combat pour les pauvres. Il est touché par l'émoi qu'il suscite chez eux : il est leur sauveur et se vit comme tel.

Cet épisode est fondamental, au sens propre du terme. Il sert d'architecture au discours promotionnel du social business. Cette technique n'est pas inédite, sous une forme ou sous une autre, on la retrouve dans de nombreux textes de management qui usent d'exemples édifiants, voire de contes[92]. Ce qui est plus rare, par contre, c'est la personnalisation à outrance du récit qui met en scène la réussite d'une action ou d'une méthode. Yunus est le sauveur. Sont déjà présents tous les éléments utilisés par les promoteurs du social business : un problème exposé dans un registre dramatique, le potentiel des pauvres à travailler dur mais sans pouvoir s'en sortir par eux-mêmes, la découverte d'une idée simple et efficace de Yunus qui s'appuie sur des observations de bon sens heurtant l'esprit de système en allant à l'encontre de la théorie économique classique jugée éloignée du terrain. La solution apportée semble aller de soi. Elle est immédiatement applicable en ce qu'elle répond aux préoccupations des personnes, et contrairement à l'action gouvernementale décrite comme venant d'en haut, elle est ancrée dans l'expérience du terrain. L'invention de Yunus se construit autour d'une série d'évidences propres à convaincre le lecteur. Pourtant, et c'est un autre levier dramatique, Yunus est rejeté par les notables qui refusent de l'écouter. Cette fois, il endosse la tradition classique du sauveur incompris qui doit affronter les puissants :

> « J'ai tout d'abord essayé de persuader la banque située sur le campus de prêter de l'argent aux pauvres. Mais la banque me répondit que les pauvres n'étaient pas solvables. Ils n'avaient ni historiques de crédit, ni garanties à offrir. Comme ils étaient illettrés, ils ne pouvaient même pas remplir les papiers nécessaires. L'idée de prêter de l'argent à de telles personnes allait à l'encontre de toutes les règles des banquiers. Ces règles m'ont frappé parce qu'elles étaient arbitraires et contre-productives. Dans le fond, elles signifiaient que les banquiers n'acceptaient de prêter qu'à ceux qui avaient déjà de l'argent. Mais chaque fois que je soulignais ce point, les banquiers se contentaient de hausser les épaules et mettaient poliment fin à la conversation[93]. »

La notion d'arbitraire est utilisée ici à contre-courant, du moins si l'on se réfère à la littérature économique classique qui généralement l'associe au politique et à l'État[94]. Ici, les formes déviantes du capitalisme font que le système n'échappe pas à une bureaucratisation, qui comme

[92] Salmon, A. (2007), op. cit.
[93] Yunus, M. (2008), op. cit., p.89.
[94] Hirschman, A.O. (1997). *Les passions et les intérêts*, Paris, Presses Universitaires de France.

on le verra, est suspectée de bloquer toute innovation et de conduire à l'absurde. Yunus sort du lot, en allant à l'encontre des préjugés tout en combattant l'indifférence des banquiers.

Ce récit est rappelé dans chacun de ses livres depuis son autobiographie publiée en 1997[95] jusqu'à ses ouvrages sur le social business, dans bon nombre de ses prises de parole publiques, du discours de réception du prix Nobel de la paix[96] aux articles de presse locale : les 42 pauvres et les 27 dollars sont les figures incontournables du grand récit du social business. La presse s'en fait l'écho, comme La Voix du Nord lors du passage Yunus à Lille :

> « Un universitaire qui ouvrit les yeux sur l'intolérable, voyant les gens mourir d'inanition aux portes de son campus et qui seul, en 1976, offrit 27 dollars à 42 déshérités de Jobra, un petit village adossé au flanc de son université. Le microcrédit venait de naître, il deviendra un "business model" pour libérer les pauvres du joug des usuriers locaux. Le fondateur en 1983 de la Grameen Bank ne sait pas qu'il vient de poser un acte fondateur à l'échelle mondiale en sculptant l'entrepreneur social qui ne gagne pas l'argent pour lui mais le dépense pour régler les problèmes de ses clients, en l'occurrence de ses micro-emprunteurs, des femmes dans 80 % des cas (100 % pour les 25 000 emprunteurs aux États-Unis, le modèle s'étant fort bien exporté)[97]. »

Une légende se crée de toutes pièces : sans le savoir, Yunus invente seul et contre tous des idées capables de révolutionner la lutte contre la pauvreté. Le Dhaka Courier appelle cela la « Midas touch[98] » : Yunus serait celui qui transformerait tout ce qu'il touche en or.

Dans la suite de l'histoire, Yunus se porte garant en son nom propre auprès des banques. La Bangladesh Krishi Bank accepte ensuite d'ouvrir une succursale à Jobra qui porte le nom de « succursale expérimentale Grameen de la Banque de l'agriculture ». Fort de cette victoire Yunus veut étendre son projet à tout le Bangladesh. Il demande au gouvernement une licence pour ouvrir une banque accordant des prêts sans réclamer de garanties de crédit. Essuyant un refus, il ne se décourage pas, fait preuve d'humilité et de persévérance : « J'ai continué à supplier le gouvernement de transformer notre projet en une banque disposant d'un statut particulier. Et j'ai fini par réussir. En 1983, la "banque des pauvres" fut créée dans un cadre fixé par une loi ad hoc. Nous l'avons appelée Grameen Bank[99]. »

La Grameen Bank (« grameen » signifiant « village » en bengali) voit le jour. Elle offre à ses clients des microcrédits et des produits d'épargne et d'assurance. Yunus et les promoteurs du

[95] Yunus, M. (2008), op. cit., p.17-29.
[96] Yunus, M. (2008), op. cit., p.367.
[97] Boucher, Y. (2014, octobre 25). *Muhammad Yunus, le banquier des pauvres, de passage à Lille : « La charité est une impasse »*. La Voix du Nord (site web).
[98] Khan, E. (2014, novembre 19). *From the Editor: Talkin' about a revolution*. Blogs - News - Dhaka Courier.
[99] Yunus, M. (2008), op. cit., p.92.

microcrédit crient au succès, malgré les critiques qui commencent à s'accumuler. Il faut à tout prix montrer en quoi les idées de Yunus fonctionnent malgré les obstacles. Dans L'Expansion, à la question « Mais vous avez à votre actif la réussite du microcrédit. Pouvez-vous nous donner quelques chiffres ? » Yunus répond :

> « Nous avons parcouru du chemin, en trente ans : 160 millions de personnes dans le monde ont accès au microcrédit, jusqu'aux États-Unis. La Grameen Bank a commencé avec 27 dollars et prête aujourd'hui 1,5 milliard de dollars à 8,5 millions d'emprunteurs - des femmes à 97 %. L'argent vient du pays, et la banque est contrôlée par les clientes. Les profits de la banque retournent aux actionnaires, des prêts sont accordés aux enfants des clientes pour financer leurs études et leur permettre de se lancer à leur tour dans un social business. »

Yunus explique dans *Pour une économie plus humaine* :

> « C'est ainsi que la Grameen Bank a démarré – avec des prêts dont le montant total était de 27 dollars. Je ne me suis jamais demandé comment résoudre les problèmes de 50 millions de pauvres bangladais. J'ai simplement voulu venir en aide aux habitants de Jobra. Le fait de répondre aux difficultés de quelques personnes m'a encouragé : j'ai compris que la seule chose que j'avais à faire était de reproduire cette opération. Le résultat, c'est que le microcrédit est devenu un phénomène mondial. Si vous savez comment prêter de l'argent à 5 personnes, vous savez comment prêter à 500 personnes ou à 500 millions[100]. »

Selon Yunus, le succès de la Grameen Bank peut être évalué en fonction du nombre de pauvres ayant bénéficié de prêts[101] :

> « Aujourd'hui [en 2007], [la Grameen Bank] accorde des prêts à plus de 7 millions de pauvres, dont 97 % de femmes, dans soixante-dix-huit mille villages du Bangladesh. Depuis son ouverture, la banque a distribué des prêts pour un montant total équivalant à 6 milliards de dollars. Le taux de remboursement est actuellement de 98,6 %. Comme toute banque bien gérée, la Grameen Bank réalise habituellement un profit. Elle est financièrement autonome et n'a pas eu recours à des dons depuis 1995. Les dépôts et les autres ressources de la Grameen Bank représentent aujourd'hui 156 % de son encours de crédit. […] Mais ce qui importe plus que tout, c'est que, selon une enquête interne, 64 % de ceux qui ont été nos emprunteurs durant au moins cinq ans ont dépassé le seuil de pauvreté[102]. »

---

[100] Yunus, M. (2011). *Pour une économie plus humaine*, Paris, Éditions Jean-Claude Lattès, p.67.

[101] Les montants et chiffres présentés dans ce chapitre ne sont pas contractuels et ne représentent pas l'état de la Grameen Bank à l'heure de l'écriture de ces pages. L'enjeu est ici de voir les chiffres comme présentés par les promoteurs du social business au moment où ils les reportent pour appuyer le discours sur le succès de ces initiatives.

[102] Yunus, M. (2008), op. cit., p.96.

La Grameen Bank permettrait de lutter efficacement contre la pauvreté sans sacrifier la rentabilité. En 2010, les programmes de la banque se diversifient, comme l'explique Yunus qui insiste sur ce point et sur le rôle des emprunteurs :

> « La Grameen Bank opère aujourd'hui au niveau national : ses services sont accessibles aux pauvres de tous les villages du Bangladesh. Elle compte 8 millions d'emprunteurs, dont 97 % sont des femmes. […] La Grameen Bank présente d'autres particularités, notamment celle d'être détenue par ses emprunteurs. Parmi les douze membres du conseil d'administration, neuf sont élus parmi les emprunteurs agissant en leur capacité d'actionnaires. La Grameen Bank accorde plus de 100 millions de dollars par mois de prêts sans garantie d'un montant moyen de 200 dollars. En dépit du fait que la Grameen Bank s'adresse aux plus pauvres, à ceux que les banques traditionnelles considèrent comme insolvables, le taux de remboursement reste très élevé : il est voisin de 98 %[103]. »

La banque a étendu son programme aux mendiants. Yunus déclare que 100 000 d'entre eux bénéficient d'un prêt afin de vendre de petits objets comme des jouets et denrées alimentaires au porte-à-porte. 18 000 clients seraient sortis de la mendicité. Des bourses d'étude seraient accordées à 50 000 étudiants, enfants d'emprunteurs de la Grameen Bank. Enfin, des prêts au logement auraient permis de construire 650 000 maisons pour les clients de la banque[104]. Le potentiel émancipateur du microcrédit pour les femmes est particulièrement mis en avant. Ainsi, au Bangladesh, où elles sont écartées de l'éducation et de l'activité économique, Yunus annonce fièrement :

> « Elles hésitaient à relever les défis présentés par le microcrédit. Avec le temps, nous avons réussi à atténuer ces craintes en modifiant l'environnement culturel des femmes des villages. Nous avons enseigné la lecture et l'écriture à des milliers de femmes, ce qui leur a donné de l'autonomie. Des milliers d'autres ont découvert la puissance de la communauté des emprunteurs Grameen, lesquels se soutiennent mutuellement. Elles prenaient plaisir à participer aux rencontres hebdomadaires organisées dans les centres Grameen : elles chantaient des chansons, faisaient des exercices simples et partageaient des récits concernant leurs familles et les petites entreprises qu'elles avaient créées[105]. »

Même s'il ne s'en attribue pas tout à fait le seul mérite, Yunus relie fortement la réduction de la pauvreté au Bangladesh aux initiatives de microcrédit. En évoquant la volonté des Nations Unies de réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015, il écrit en 2007 : « Je suis heureux de pouvoir

[103] Yunus, M. (2011), op. cit., p.16-17.
[104] Yunus, M. (2008), op. cit., p.105.
[105] Yunus, M. (2011), op. cit., p.128.

dire que mon propre pays, le Bangladesh, constitue une exception. Il progresse régulièrement vers la réalisation de ces objectifs et parviendra manifestement à réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015[106] ».

Des chiffres impressionnants sont avancés : au Bangladesh, plus de 80 % des familles pauvres auraient eu recours à un microcrédit de la Grameen Bank ou d'autres organismes tels que le Bangladesh Rural Advance Commitee (BRAC)[107]. En plus des 130 000 centres de la Grameen Bank annoncés par Yunus pour le Bangladesh[108], l'essor du microcrédit tel que porté par la Grameen dans le monde ne serait plus à questionner :

> « L'idée de microcrédit, qui est née dans le village de Jobra au Bangladesh, s'est répandue à travers le monde. Il existe à présent des programmes de microcrédit dans presque tous les pays. Le microcrédit a effectué sa percée la plus importante en Asie. Mais il a également pris pied dans les pays d'Afrique, en Asie (sic), en Amérique latine et au Proche-Orient[109]. »

Ces programmes de microcrédit ont été impulsés par la Grameen Bank qui s'érige en modèle :

> « Beaucoup de ces programmes ont été modelés sur ceux de la Grameen Bank. Nombreux sont ceux qui nous ont envoyé leurs cadres et leurs employés pour obtenir des informations de première main. La demande de formation à la méthode Grameen est si importante que nous avons fondé une organisation dédiée à cette mission : Grameen Trust[110]. »

Parmi ces émules du microcrédit, on trouve des amis d'Emmanuel Faber, l'un des dirigeants de Danone parti créer au Chili un organisme de microcrédit pendant que lui-même travaille avec les pauvres des bidonvilles de New Delhi en Inde[111]. L'essor du microcrédit « à la Yunus » ne se cantonne pas au tiers-monde. Comme l'explique The Guardian, « L'expansion [du microcrédit sur le modèle Grameen] aux pays riches comprend un programme aux États-Unis avec 19 succursales dans 11 villes, dont 8 pour la seule ville de New York. "Nous y avons près de 100 000 emprunteurs aujourd'hui et 100 % sont des femmes. Pas un seul homme[112]." » Le microcrédit est universel pour Maria Nowak, fondatrice des Amis de Grameen, association regroupant le réseau de la microfinance et du social business :

> « J'ai rencontré [...] Muhammad Yunus au début des années 1980. La Grameen Bank comptait, à l'époque, moins de 100 000 membres. Elle en compte 8 millions aujourd'hui. Comme

[106] Yunus, M. (2008), op. cit., p.26.
[107] Yunus, M. (2008), op. cit., p.118-119.
[108] Yunus, M. (2008), op. cit., p.106.
[109] Yunus, M. (2008), op. cit., p.119.
[110] Ibidem.
[111] Yunus, M. (2008), op. cit., p.213.
[112] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).

> beaucoup d'autres, je me suis inspirée de son expérience pour lancer le microcrédit en Afrique de l'Ouest dans le cadre de l'AFD, en Europe de l'Est, dans le cadre de la Banque Mondiale, puis en France, en créant l'ADIE. Des villageois de Guinée aux réfugiés de Srebrenica, en passant par les chômeurs français et les ouvriers albanais, dont les usines et fermes d'État avaient été démantelées après la chute du communisme, j'ai pu aider, à travers des opérations de microcrédit, des centaines de milliers de personnes à créer ou à développer des activités économiques et à retrouver un peu d'espoir. Des centaines d'entrepreneurs sociaux ont, comme moi, développé le microcrédit dans d'autres coins du monde, s'inspirant, eux aussi, de l'exemple de la Grameen Bank. Le bilan global s'évalue en millions d'individus qui, grâce au microcrédit, ont pu créer un peu de richesse et maîtriser leur propre destin[113]. »

Maria Nowak ne manque pas de souligner que le succès du microcrédit séduit les grandes institutions de développement international. Selon Yunus, cet attrait s'explique par la souplesse du modèle de la Grameen Bank, son lien au terrain et sa capacité à transformer son action en tenant compte du retour des bénéficiaires.

Tout en écorchant le modèle de la Banque Mondiale trop surplombant et rigide[114], Yunus insiste sur le fait que la Grameen Trust reçoit des fonds de la Fondation MacArthur, de la Banque Mondiale, de la fondation Rockefeller ou encore de l'USAID[115]. Jouant sur l'institué et l'instituant, il table sur une double légitimation : la reconnaissance des faibles et celles des puissants dont il recherche en permanence le soutien. Les promoteurs du microcrédit se plaisent à rappeler que le microcrédit est un sujet traité dans les hauts lieux, comme au sommet de Washington de 1997, au cours duquel 3000 délégués de 137 pays se sont trouvés entourés des plus grandes institutions internationales : à l'ordre du jour, l'avenir du microcrédit et l'objectif de toucher 100 millions de familles[116].

En sous-texte, on commence à comprendre que le microcrédit fait l'objet de critiques qu'il faut étouffer. Pour ses détracteurs, celui-ci permettrait d'engranger des profits sous couvert de lutte contre la pauvreté. En effet, des dysfonctionnements sont observés à travers le monde. Yunus a une stratégie de déni à leur égard. Sans les prendre véritablement en compte, il rabat ces critiques de fonds, sur l'activité de prêteurs isolés mal intentionnés. Les problèmes ne seraient donc pas structuraux, mais relèveraient d'une interprétation erronée, voire malhonnête du modèle de la Grameen Bank. Dans le paragraphe intitulé « Le retour des prêteurs », Yunus explique :

[113] Yunus, M. (2011), op. cit., p.8.
[114] Yunus, M. (2008), op. cit., p.39.
[115] Yunus, M. (2008), op. cit., p.143.
[116] Yunus, M. (2008), op. cit., p.121.

> « À mesure que des organisations de plus en plus nombreuses s'engageaient dans la voie du microcrédit, certaines ont trouvé commode d'ignorer le sens original du terme. Le microcrédit correspond à l'attribution de prêts sans garantie destinés à soutenir des activités génératrices de revenus pour sortir les pauvres de la misère. Aujourd'hui encore, beaucoup d'organisations qualifient de "microcrédit[117]" des programmes offrant sous condition de garantie des prêts à des individus qui ne sont pas pauvres et que ceux-ci utilisent pour financer des dépenses de consommation plutôt que pour produire des revenus. Il y a même des programmes de "microcrédit" qui génèrent d'énormes profits pour leurs investisseurs en demandant des taux d'intérêt de 100 % ou plus[118] ! »

En 2010, il ajoute : « Je me suis élevé contre ces taux excessifs qui bafouent l'esprit dans lequel le microcrédit a été créé. Lorsque j'ai lancé la Grameen Bank, je ne voulais pas substituer une nouvelle forme d'exploitation à celle à laquelle se livraient les usuriers[119]. » Nous retrouvons ici l'idée du microcrédit comme propriété de Yunus, qui seul peut en revendiquer la paternité. Dans cette mesure, il y a un modèle à suivre, celui du père fondateur ; les autres sont des succédanés discutables. En tous les cas, le succès du microcrédit ne peut pas être remis en question par l'analyse de cas, toujours suspecté d'être l'exception qui confirme la règle.

Comme nous l'avons dit, au regard des sources exploitées ici, la naissance du concept de social business est intimement liée à l'expérience du microcrédit pratiqué par la Grameen Bank. Fort de sa réussite, Yunus déclare avoir eu l'idée d'étendre le concept à d'autres biens et ressources. Aussi des organes de la Grameen ont-ils commencé à opérer par exemple dans la fourniture d'électricité ou la télécommunication. C'est ensuite qu'ont été imaginés les partenariats et les initiatives individuelles plus locales. Dans ce récit plus récent, la Bank Grameen va faire l'objet d'une redéfinition : elle devient le premier cas de social business[120], l'archétype dont dériveraient toutes les structures du modèle. Elle en serait une garantie d'efficacité, la preuve en acte de son infaillibilité.

Parti de la création de la Grameen Bank, Yunus aurait d'abord pensé concentrer son action sur le microcrédit. Afin de propager le concept, une première structure en dehors de la Grameen Bank est créée en 1989 : la Grameen Trust. Elle finit par être un levier pour multiplier et organiser les initiatives se réclamant du social business plus que du microcrédit dont l'image s'estompe progressivement. La Grameen Trust constitue l'amorce des partenariats avec de grandes

[117] Dans le reste de l'ouvrage, Muhammad Yunus n'utilise pas de guillemets lorsqu'il écrit le terme « microcrédit », il témoigne ainsi peut-être de son doute devant certaines utilisations problématiques du terme.
[118] Yunus, M. (2008), op. cit., p.121-122.
[119] Yunus, M. (2011), op. cit., p.56.
[120] Yunus, M. (2008), op. cit., p.66.

entreprises ; l'idée de grandir prend naissance ici. L'autre origine du passage du microcrédit au social business proviendrait des problèmes observés sur le terrain, au cours des activités de la Grameen Bank :

> « En regardant en arrière, je distingue un motif commun à la création des différentes sociétés Grameen. Quelques initiatives ont été prises parce que nous avions identifié un problème particulier communément répandu dans la population pauvre ; c'est le cas par exemple du manque de soins médicaux. Des études ont montré que la présence de maladies chroniques dans leur famille empêchait les emprunteurs de sortir de la pauvreté. Certaines familles consacrent l'essentiel de leur revenu au traitement d'un malade. Parce que le système public de santé est inefficace, les pauvres dépensent une part significative de leur revenu chez des guérisseurs de village et des charlatans dont les traitements sont non seulement inutiles mais aussi nuisibles à la santé des patients[121]. »

Nous retrouvons ici le schéma de la création de la Grameen Bank. Tout comme le microcrédit, l'histoire commence par la désignation d'un « ennemi », les guérisseurs prenant ici le rôle des usuriers. Yunus explique qu'il essaie d'utiliser les structures existantes de la Grameen Bank pour résoudre les problèmes de santé et leurs liens avec l'accroissement de la pauvreté ; mais à l'épreuve des faits, cela ne suffit pas. La création d'une structure se révèle indispensable selon Yunus :

> « Nous avons d'abord essayé de traiter ce problème au moyen de nos structures existantes. Dans le cadre des "Seize Résolutions", nous avons développé des campagnes de sensibilisation consistant par exemple à encourager la culture des légumes pour lutter contre les carences en vitamine A ainsi que les cécités qu'elle provoque chez les enfants. Nous avons pris de nombreuses initiatives en matière d'alimentation avant de créer des centres de santé à travers Grameen Kalyan[122]. »

Yunus prône un modèle d'organisation qui progresse par expérimentation. Il poursuit :

> « Actuellement encore, nous continuons de faire fonctionner plusieurs programmes concurremment afin d'identifier ce qui marche le mieux. C'est un bon exemple de la manière dont nous progressons par l'expérimentation. Le détail de chaque projet est finalisé grâce à une succession de discussions avec les employés présents sur le terrain et les bénéficiaires potentiels. Nous débutons avec une structure et une méthode de travail provisoires que nous ajustons à mesure que nous avançons. Il nous arrive de sacrifier l'intégralité d'une structure si nous constatons qu'elle ne peut pas fonctionner. Nous en dessinons alors une nouvelle et nous réessayons. »

[121] Yunus, M. (2008), op. cit., p.139-140.
[122] Yunus, M. (2008), op. cit., p.140.

Le besoin de multiplier les outils expliquerait donc la naissance du social business :

> « Il y a trois décennies, j'ai commencé par m'attaquer à un petit problème dans un petit village. J'étais choqué par les difficultés que produisaient les conditions des prêts à intérêt, mais enthousiasmé par la simplicité de la solution que j'ai trouvée. Cette solution a fonctionné. Elle m'a conduit à chercher le moyen de donner aux pauvres un accès au système bancaire. Comme je n'y suis pas parvenu, j'ai créé une banque d'un nouveau type. Je suis venu en aide à des millions de femmes. Mais c'était au moyen d'un seul instrument : le microcrédit. Les pauvres avaient besoin d'aide dans de nombreux autres domaines. Pour les aider, j'ai entrepris de construire des institutions et des stratégies nouvelles en matière de technologies de l'information, d'éducation, de santé, d'agriculture, d'élevage, de textile, d'énergie renouvelable, de commercialisation, etc. J'ai compris comment le concept d'entreprise pouvait être reformulé en déconnectant la notion d'investissement de celle de retour financier sur investissement. C'est ainsi qu'est né le concept de social-business[123][124]. »

Le style démiurgique ne laisse place à aucun doute : il procède par affirmations successives, par accumulation de succès. Yunus incite ici à croire en lui-même au nom de l'infaillibilité collant à son image de leader charismatique qu'il soigne consciencieusement. Le personnage est porteur d'une foi absolue dans le concept d'entreprise et dans la possibilité d'en détourner la finalité vers le social au lieu du profit : c'est son message. Après le microcrédit, son credo se focalise sur le social business, appelé à faire des adeptes dans les milieux économiques et financiers, autant que dans les milieux politiques et académiques.

Le banquier aux pieds nus et la construction d'un mythe

Il est difficile de comprendre à travers les écrits de Yunus où et quand repérer la naissance du social business. D'un côté, le mot est utilisé pour la première fois dans le cas de Grameen Danone. D'un autre côté, Yunus applique ce terme à la Grameen Trust, à Grameen Shakti ainsi qu'à toutes les entreprises créées au cours des années 1980 et 1990 à la suite de la Grameen Bank. L'écriture de Yunus est confuse sur ce point. En 2010, Yunus explique : « Comme toutes les idées nouvelles, le concept de social-business a besoin d'une démonstration pratique. C'est la raison pour laquelle j'ai commencé à créer des social business au Bangladesh. Certains d'entre eux sont le produit de partenariats entre, d'un côté, la Grameen Bank et les organisations

[123] L'orthographe « social business », « social-business » ou « Social Business » est respectée dans ce texte pour chaque source dont le terme provient. Dans la traduction en français de « *Vers un nouveau capitalisme* », social-business s'écrit avec un tiret.
[124] Yunus, M. (2008), op. cit., p.173.

qui lui sont apparentées et, de l'autre, de grandes multinationales[125] ». Le groupe Grameen est présenté ici comme une actualisation de l'idée du social business qui en marquerait la naissance. Mais en 2007, Yunus écrit dans le chapitre consacré à la création de Grameen Danone : « Nous arrivons maintenant au récit de la manière dont l'idée de social-business est devenue réalité. » Ce serait seulement en 2005 avec Danone que l'idée aurait germé. En fait, pour l'ancrer dans une histoire longue, Yunus applique rétrospectivement le concept de social business à la Grameen Bank et aux entreprises créées autour d'elle. Yunus, à l'évidence, ne fonde pas son entreprise de microcrédit en 1976 en la désignant comme un social business. Il explique d'ailleurs par endroits que l'évolution vers le social business a été graduelle. Naturellement à aucun moment il ne laisse entendre que l'essoufflement du microcrédit (voire ses échecs), l'aurait conduit à chercher, dans le social business, un nouveau souffle – comme l'ont fait avant lui les entreprises désireuses de forger l'image d'un capitalisme à visage humain à travers les concepts de l'entreprise citoyenne, puis l'éthique d'entreprise ou encore la responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

> « Les entreprises Grameen constituent la pierre d'achoppement du concept du social-business. Leur histoire manifeste l'émergence graduelle de ce concept : une entreprise indépendante qui vend des biens et des services et rembourse à ses propriétaires les sommes investies, et dont l'objectif principal est de servir la société tout en améliorant le sort des pauvres. Bien que nombre d'entre elles aient un statut d'organisation à but non lucratif, nous avons progressivement entrepris de rapprocher leur mode de fonctionnement de celui d'une entreprise classique. Elles ont ainsi été encouragées à entrer dans le monde des affaires tout en conservant leurs objectifs sociaux[126]. »

C'est seulement par la suite, dit-il, qu'il imagine les contours de ce concept. Un récit téléologique, qui tend nécessairement vers le développement du social business, est construit après-coup. Il fixe un peu plus la linéarité de l'histoire qui s'énonce comme un progrès continu scandé par des réussites successives qui l'attestent. Même si, habilement, Yunus, intègre une part de hasard – le propre des hommes chanceux, réactifs, habiles et ingénieux – la raison reste au cœur de la stratégie énonciative : il part de l'observation, de l'expérimentation pour obtenir un résultat certain.

Nous l'avons vu, Yunus explique que le concept de social business émerge avec la création de structures calquées sur le modèle de l'entreprise privée qui ont pour originalité de ne pas avoir le profit en ligne de mire mais la réponse aux besoins des plus pauvres. Selon lui : « L'origine

[125] Yunus, M. (2011), op. cit., p.29.
[126] Yunus, M. (2008), op. cit., p.141-142.

du social business est très simple : j'ai constaté que des problèmes existaient et j'ai tenté d'y répondre en créant une entreprise par type de problème. J'ai compris avec le temps que la meilleure manière d'organiser ces entreprises consistait à leur donner la forme de ce que j'ai appelé social-business[127]. »

Il entend montrer que la création de ces entreprises ne relève ni de l'arbitraire, ni d'une planification conçue de longue date, mais d'une écoute attentive des situations et d'une analyse des besoins. Le terme « besoin » renvoie à une réalité objective et impérieuse dont l'urgence appelle un traitement rapide et adapté. Yunus met en scène la création de la Grameen Bank et des entreprises d'électricité, de téléphonie ou de textile, comme une suite d'expérimentations, d'« accidents » et d'opportunités que lui seul a su saisir. Yunus trouve les mots pour incarner l'entrepreneur idéal, mais il va plus loin en donnant à son propos une tournure mystique reprenant à sa façon l'inconditionnalité de l'amour du miséreux que l'on trouvait au Moyen Âge dans la mystique du pauvre[128].

L'insistance sur le hasard (et non l'arbitraire) est récurrente dans le récit que Yunus livre aux lecteurs depuis la création de la Grameen Bank jusqu'aux joint-ventures avec des multinationales : par sa seule habileté, lui, le banquier des pauvres, l'entrepreneur aux pieds nus, qui risque 27 euros de mise de départ, finit par se trouver à la tête de la première multinationale des pauvres, où son courage est couronné du prestigieux prix Nobel de la paix.

« C'est presque par hasard[129] » qu'il s'intéresse à la pauvreté en 1974, c'est par hasard qu'il crée la Grameen Bank :

> « On m'a souvent qualifié de "banquier des pauvres". Je suis fier de cette dénomination. Mais peu de gens savent que je suis devenu banquier par accident. Je n'en avais pas la moindre intention. Quand j'ai commencé à venir en aide aux pauvres du village de Jobra voilà plus de trente ans, j'étais professeur d'économie. Je savais peu de choses de la banque et je n'avais aucune expérience directe en la matière. Lorsque j'ai commencé à prêter de l'argent aux pauvres du village voisin de mon campus, je n'avais pas la moindre idée de ce à quoi de ce à quoi cela me mènerait[130]. »

C'est par accident que les premières entreprises Grameen sont lancées :

> « Mes collègues de la Grameen Bank et moi-même sommes devenus des "entrepreneurs par accident". Nous n'avons jamais eu l'intention de créer des entreprises. Nous avons simplement

[127] Yunus, M. (2011), op. cit., p.61.
[128] Geremek, B. (1987). *La potence ou la pitié : l'Europe et ses pauvres du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Gallimard.
[129] Yunus, M. (2011), op. cit., p.13.
[130] Yunus, M. (2008), op. cit., p.134.

> joué notre rôle de banquier au plus près des pauvres, en faisant l'effort de chercher à comprendre les conditions économiques et sociales qui les maintenaient dans un état de pauvreté et en essayant de développer des instruments pour leur permettre d'échapper par eux-mêmes à ce destin. Au cours de ce processus, nous sommes tombés sur des opportunités de lancement d'entreprises susceptibles d'aider les pauvres. Dans d'autres cas, ces opportunités nous ont été proposées par des gens convaincus que nous en ferions bon usage. Conduits par les circonstances et séduits par la possibilité de transformer de telles opportunités en bénéfices tangibles pour les pauvres, nous avons commencé à expérimenter de nouvelles idées d'entreprises – d'abord une, puis une autre, puis encore une autre. Certaines de ces idées ont bien pris et ont prospéré ; d'autres ont été des échecs, pour le moment du moins[131]. »

Il insiste : « ces sociétés se sont engagées dans une incroyable variété d'activités[132] », sans avoir « le plan d'ensemble à l'esprit[133] ». Non seulement Yunus se prémunit des accusations qui pourraient lui être faites d'avoir voulu créer une « multinationale du cœur[134] », mais il récuse les méthodes de planification en ancrant résolument son discours dans le schéma entrepreneurial : il n'est pas besoin d'avoir de la compassion pour se lancer dans l'aventure. La motivation, au moins au départ, peut être purement entrepreneuriale, le goût du risque, l'habileté à se saisir des opportunités. Par contre, ce n'est pas par appétit du gain qu'il faut se lancer dans l'action. Quelque chose transcende ce désir : l'idéal de performance au service du social est l'un des moteurs. Revenant sur la création de toutes ces entreprises, Yunus, omettant les satisfactions narcissiques qu'il en tire, explique qu'« aucun désir de gain personnel n'est entré dans cette équation : je ne détiens pas la moindre action d'une entreprise à but lucratif que j'aurais créée. C'est la poursuite d'un objectif social qui me motive[135]. »

L'inexpérience revendiquée par Yunus lui permet aussi de convaincre que tout un chacun peut le suivre, à condition de le décider. Par ce biais, il montre que sa méthode relève d'un pragmatisme tâtonnant et de l'innovation. En cela, il oppose sa démarche issue de l'expérience à celle des experts, surplombante, qui serait vouée à l'échec par trop d'arrogance et de méconnaissance du terrain. Il se félicite en effet de son inexpérience en matière bancaire :

> « Je me suis aperçu que mon innocence en matière bancaire m'avait beaucoup aidé. Le fait de ne pas être banquier de formation et de ne pas avoir suivi le moindre cours relatif aux opérations bancaires m'a préservé de toute idée préconçue relative aux mécanismes du prêt et de l'emprunt.

[131] Yunus, M. (2008), op. cit., p.137 et 138.
[132] Yunus, M. (2008), op. cit., p.138.
[133] Yunus, M. (2008), op. cit., p.139.
[134] Padis M.-O. et Pech T. (2004). *Les Multinationales du cœur*. Paris, Seuil, « La République des idées ».
[135] Yunus, M. (2008), op. cit., p.263.

> Si j'avais été banquier, je ne me serais probablement jamais demandé comment mettre le système bancaire au service des pauvres. Et si je m'étais posé cette question, j'aurais certainement choisi une mauvaise solution. J'aurais pris le système bancaire existant comme une donnée et j'aurais tenté d'y intégrer les pauvres. Toutes les solutions que j'aurais pu imaginer se seraient vraisemblablement révélées inefficaces. Au lieu de cela, l'étranger au système que j'étais a commencé par observer attentivement les pauvres eux-mêmes et s'est familiarisé avec leurs problèmes, leurs compétences, leurs besoins et leurs talents. Et c'est autour d'eux que j'ai construit un système de prêt. Je me suis réveillé un beau jour et j'ai découvert à ma grande surprise que j'étais devenu banquier, même si j'étais un banquier très peu conventionnel[136]. »

Cette démarcation à l'égard de l'expertise pointe dans d'autres exemples de social business. On la retrouve dans l'exposé de la naissance de Grameen Phone, une entreprise spécialisée dans les télécommunications construite à partir d'un partenariat entre Grameen et le groupe norvégien Telenor. Yunus explique que « les experts doutaient à l'origine du potentiel du marché bangladais. Telenor avait demandé à un cabinet de conseil britannique d'évaluer la taille du marché de la téléphonie mobile au Bangladesh. […] ces consultants avaient prévu qu'il y aurait 250 000 téléphones portables actifs au Bangladesh en 2005[137]. »

Yunus, qui a immédiatement l'intuition du contraire, raconte : « Bien que je n'aie aucune expertise en matière de technologie, ce chiffre me semblait beaucoup trop bas. Parce que j'y vis, je sais que les gens du Bangladesh cherchent ardemment le moyen de communiquer tant avec les autres habitants qu'avec l'étranger. […] Je conseillais à Telenor de ne pas prêter attention aux prévisions de ses consultants et de se préparer à une demande massive[138]. »

La Grameen Phone est un partenariat entre Grameen et Telenor, avec le soutien de Marubeni, société japonaise, et Gonofone Development Company, basée à New York. En 2006, la propriété de Grameen Phone est partagée entre Grameen qui possède 38 % des parts et Telenor qui en possède 62 %. Ces montages ne vont pas toujours sans difficultés, comme le rapporte Yunus : « Depuis le tout début, j'avais l'intention de transformer Grameen Phone en social-business en transférant aux pauvres la majorité des parts de la société. Grameen Telecom a été créé pour gérer les actions des pauvres. Mais je me trouve à présent face à un obstacle : Telenor refuse de céder ses parts[139] ». Lors de la remise du prix Nobel de la paix à Oslo, Yunus, prenant appui sur la presse, tente de faire pression sur la société norvégienne. La situation reste bloquée, le protocole d'accord signé entre Grameen et Telenor prévoyait que :

[136] Yunus, M. (2008), op. cit., p.134-135.
[137] Yunus, M. (2008), op. cit., p.157.
[138] Ibidem.
[139] Yunus, M. (2008), op. cit., p.159.

> « Telenor réduirait sa participation à moins de 35 % six ans après la fondation de Grameen Phone ; l'entreprise norvégienne vendrait alors ses actions à Grameen Telecom afin que celle-ci devienne l'actionnaire principal de Grameen Phone. Telenor refuse d'honorer cet accord au motif qu'il serait légalement inapplicable. Grameen Telecom soutient que Telenor devrait tenir ses promesses[140]. »

Là encore, c'est le succès : « À la mi-2007, Grameen Phone était devenue l'entreprise la plus importante du Bangladesh avec plus de 16 millions d'abonnés[141]. » Si des échecs existent dans le récit de Yunus, ils sont le plus souvent le fait d'« experts » qui ne feraient pas confiance à ses idées. Dans le chapitre consacré à la Grameen Bank, Yunus avoue parfois avoir rencontré « l'échec de nombreux mois d'effort[142] ». Mais systématiquement, on apprend qu'ils sont dus aux maladresses d'autres que lui, aux banquiers ou aux experts qui n'entendent pas changer de modèle et qui pervertissent le sens et les pratiques du microcrédit ou plus tard du social business. Si Yunus fait le récit de son inexpérience, c'est pour mettre en valeur le social business comme l'aboutissement d'une lutte contre les idées préconçues des experts traditionnels : « Lorsque nous avons lancé Grameen Phone en 1996, les sceptiques se moquaient de nous[143] ». Contre eux, il revient en permanence sur sa propre expérience : « L'idée de social-business ne vient pas de rien. Elle s'appuie sur mes trente ans d'expérience en première ligne de la bataille contre la pauvreté[144] ».

Les social business, tout comme le parcours de Yunus, sont tributaires de nécessités extérieures. Ce sont les circonstances qui entraînent l'invention de nouveaux modèles. Par exemple en parlant du tournant de sa carrière, Yunus explique : « La famine de 1974 m'a arraché à mon université et a transformé le professeur que j'étais en activiste[145] ». « J'ai finalement été confronté à l'impuissance des pauvres à trouver la moindre somme d'argent pour soutenir leurs efforts et s'assurer le moyen de gagner leur vie[146] ». Cette contrainte se transforme en un appel impératif et tenace à l'action : « ce qui avait débuté dans une situation de crise est devenu une vocation[147]. »

C'est avec la même force d'évidence que Yunus et les promoteurs du modèle racontent la deuxième naissance du social business : la naissance de la Grameen Danone Food Limited. Qu'il

[140] Yunus, M. (2008), op. cit., p.160.
[141] Yunus, M. (2008), op. cit., p.158.
[142] Yunus, M. (2008), op. cit., p.89.
[143] Yunus, M. (2008), op. cit., p.298.
[144] Yunus, M. (2008), op. cit., p.83.
[145] Yunus, M. (2011), op. cit., p.13.
[146] Yunus, M. (2008), op. cit., p.87.
[147] Yunus, M. (2011), op. cit., p.13.

s'agisse de yaourts, d'eau ou de téléphonie mobile, l'idée est la même : le marché du travail et le marché des biens et des services sont les deux ressources essentielles pour une réduction massive de la pauvreté. Pour réussir, il est indispensable de recourir à des montages « innovants » que seule l'expertise capitaliste est capable d'imaginer et surtout de mener à bien.

Grameen Danone en est l'exemple type. Comme le dit Yunus, ce partenariat constitue le moment où « l'idée de social-business est devenue réalité[148]. » Là encore, le récit renvoie au mythe. Pour la presse, la création de Grameen Danone n'est pas issue de la signature d'un contrat, comme toute autre joint-venture, mais d'une « rencontre » fortuite et heureuse. L'accord est immédiat : magie d'un moment inoubliable… Deauville, limousine, vitesse, rencontre dans un restaurant à la mode…

Pour Le Monde, c'est « le fruit d'une rencontre, pilotée par Emmanuel Faber, entre Franck Riboud, alors patron de Danone, et l'économiste bangladais Yunus, prix Nobel de la paix en 2006[149] ». Yunus narre avec précision cette « rencontre » pour en faire un moment fondateur du social business. Le mythe s'établit pas à pas. Il en livre un premier exposé dans *Vers un nouveau capitalisme*, sous le titre annonciateur : « Tout a commencé par une poignée de main »[150]. Le récit est romanesque, la rencontre impromptue. En octobre 2005, Yunus est de passage en France pour une conférence à Deauville. À l'occasion, il doit recevoir le titre de docteur honoris causa à HEC Paris. Quelques jours avant le voyage, l'organisateur de son séjour en France lui transmet un message du bureau de Franck Riboud, PDG de Danone : « M. Riboud a entendu parler du travail réalisé par le Professeur Yunus au Bangladesh et il est très désireux de le rencontrer. Lorsqu'il viendra à Deauville, pourrait-il déjeuner avec M. Riboud à Paris ? » Yunus, avec humilité allant jusqu'à feindre la naïveté, se dit « toujours heureux » de rencontrer des personnes intéressées par son travail et la lutte contre la pauvreté. « En parler au président d'une multinationale se révélerait certainement utile ». Ici, rien ne semble prévu, à tel point qu'il s'inquiète de pouvoir libérer un créneau dans son emploi du temps surchargé… De l'autre côté, Danone semble bien préparé à cette rencontre : « Ne vous inquiétez pas […]. Les gens de Danone vont tout organiser ». Yunus joue la personne impliquée dans des événements qui le dépassent :

> « Une limousine fournie par Danone me conduisit à toute vitesse de l'aéroport d'Orly à La Fontaine Gaillon, un restaurant récemment ouvert par l'acteur Gérard Depardieu, où M. Riboud

[148] Yunus, M. (2008), op. cit., p.212.
[149] Vinogradoff, L. & Morin, V. (2016, juillet 1). *Derrière la vidéo virale du patron de Danone, de la « justice sociale » et du storytelling*, Le Monde, Blog, Big Browser.
[150] Les citations de ce paragraphe sont issues des pages 11 à 20 de Yunus, M. (2008), op. cit.

> m'attendait. […] On me conduisit dans un salon privé où je fus accueilli très amicalement, on me servit un délicieux repas français, et je fus invité à parler de mon travail. »

Sont présents sept collaborateurs de Franck Riboud, parmi lesquels figurent des membres du conseil d'administration de Danone. Bénédicte Faivre-Tavignot, alors directrice pédagogique du master « Management du développement durable » à HEC, participe au déjeuner. Yunus écrit : « J'ai rapidement découvert que Franck Riboud et ses collègues étaient très au fait du travail de la Grameen Bank. » Il poursuit : « Lors du sommet mondial du microcrédit qui aura lieu l'année prochaine, lui dis-je, nous espérons annoncer que 100 millions de pauvres dans le monde auront bénéficié du microcrédit ». Yunus explique ensuite les activités développées par le groupe Grameen « de l'introduction du téléphone et de l'Internet dans des milliers de villages isolés à l'opportunité offerte à des tisserands traditionnels de commercialiser leur production. En procédant de la sorte, Grameen touchait chaque année davantage de familles et de communautés ». À son tour Riboud explique que son entreprise est leader dans les domaines des produits laitiers, des biscuits ainsi que l'eau :

> « "L'eau d'Évian est un produit Danone", me précisa-t-il en me montrant une bouteille bleue. Partout dans le monde, j'avais vu et bu de l'eau d'Évian dans des hôtels et des restaurants. J'en savais à présent un peu plus sur l'entreprise qui se trouvait derrière cette marque. "C'est très intéressant", ai-je commenté. Mais je n'avais pas la moindre idée de ce que la Grameen Bank ou moi avions à voir avec de l'eau minérale et des yaourts qui seraient considérés comme des produits de luxe au Bangladesh. »

40 % de l'activité de Danone est réalisée dans de nombreux pays en développement : « Cela inclut certains pays en développement dans lesquels la faim est un problème grave ». Franck Riboud annonce alors ce que l'entreprise souhaite de Yunus :

> « Nous ne voulons pas nous contenter de vendre nos produits aux personnes aisées que comptent ces pays. Nous aimerions trouver des moyens d'aider à nourrir les pauvres. Être socialement innovant et progressiste fait partie des engagements historiques de notre entreprise : mon père, Antoine Riboud, y a travaillé pendant trente-cinq ans. L'histoire de Danone explique peut-être pourquoi j'ai organisé cette réunion, Professeur Yunus. Nous avons pensé qu'un homme et une organisation qui ont mis une pensée innovante au service des pauvres pourraient avoir une idée ou deux pour notre groupe. »

Pour Yunus qui depuis quelque temps déjà entend mettre « l'innovation financière » et l'« efficacité » du monde des affaires au service de la lutte contre la pauvreté, l'opportunité est naturellement à saisir ; elle arrive de façon quasi miraculeuse. « Lorsque l'occasion […] se présenta

à moi au cours d'un déjeuner dans un agréable restaurant parisien je tentai de la saisir. C'était une impulsion, pas le type de proposition soigneusement planifiée que la plupart des dirigeants préfèrent ».

Yunus propose alors à Riboud de créer une joint-venture afin de vendre à bas prix les produits Danone au Bangladesh pour « changer la vie de millions de personnes ». Insistant sur le caractère inopiné de la proposition, il explique : « Franck Riboud, le PDG de l'une des entreprises les plus connues au monde, pouvait être aussi impulsif que le "banquier des pauvres" du Bangladesh. Il se leva de sa chaise, contourna la table pour venir jusqu'à moi, et me tendit la main. "Allons-y", me dit-il, et nous nous serrâmes la main ». Cet accord ne serait donc pas typique d'un monde des affaires formel et codifié, il briserait même ces codes : les acteurs contournent la table et se serrent la main, sans manières. Riboud ajoute : « Je vous ai serré la main car vous m'avez dit qu'à la Grameen Bank, banquier et emprunteur scellent leur accord en se serrant la main plutôt qu'en signant des papiers. Je suis votre méthode. Nous nous sommes serré la main ; pour moi, notre accord est conclu ».

Les deux hommes se serrent la main comme le font les simples employés de Grameen et les paysans pauvres du Bangladesh. Est mis en scène le décalage entre un monde des affaires inaccessible, froid et distant, où tout semble devoir être calculé et préparé d'avance, et une rencontre décrite comme chaleureuse et spontanée : « J'étais aussi exalté qu'incrédule. Est-il possible que cela se fasse si rapidement ? […] Peut-être ne comprend-il pas mon accent bangladais ». C'est sur le même ton presque badin, entre gens de bonne compagnie, que le concept de social business se glisse dans la conversation entre Riboud et Yunus qui ne se lasse pas de la rapporter : « Notre joint-venture sera un social-business ». « Cette fois-ci [Franck Riboud] parut un peu perplexe, comme s'il avait entendu une phrase qu'il ne pouvait traduire immédiatement : "Un social-business ? De quoi s'agit-il ?" » Yunus lui en aurait donné la définition : une vocation sociale de l'entreprise et le refus de verser des profits sous forme de dividendes. Grameen Danone pourrait être une « nouvelle et puissante expression de cette idée ». « Franck sourit. "C'est extrêmement intéressant" dit-il. Il se leva à nouveau et me tendit la main par-dessus la table. Je l'imitai. Comme nous nous serrions la main, il conclut : "Faisons-le" ». L'enthousiasme de Franck Riboud est partagé par le directeur de la région Asie de l'époque, Emmanuel Faber, qui appelle Yunus à la fin de la réunion depuis son bureau de Shanghai : « je suis ravi qu'un projet soit né de votre déjeuner ».

À partir de 2005 et à la suite de cet accord, les écrits portant sur le social business se multiplient. On trouve déjà dans le récit de Yunus tous les thèmes développés par les promoteurs du social business : ce serait une idée simple, originale et inédite, un modèle innovant fait de partenariats

basés sur la performance de l'entreprise mise au service d'objectifs sociaux. Le social business se hisse dès lors au rang des méthodes révolutionnaires, capable de résoudre tous les problèmes (ou presque) à l'échelle du globe.

Le capitalisme, la pauvreté et le social business

Le discours promotionnel se diffuse notamment dans les médias qui se calquent sur les récits de Yunus. On insiste généralement en premier lieu sur une situation intolérable de pauvreté, puis sur la persistance des problèmes malgré l'action des pouvoirs publics et des ONG, et enfin sur la solution avancée par le social business, modèle original et innovant qui permet de tout résoudre grâce à la performance des techniques entrepreneuriales au service de la bonne cause : miracle d'une réconciliation du capitalisme et de la société au bénéfice des plus pauvres.

Dans un dossier de 2009 consacré au microcrédit et au social business, Le Monde explique que « Plus de 200 millions de personnes, selon l'Organisation internationale du travail (OIT), pourraient basculer dans la pauvreté[151] ». Des exemples sont pris dans divers pays du monde. Des femmes des régions sud de la Guinée, « une région isolée et marginalisée du reste du pays, les plateaux du sud ressentent l'impact de la pauvreté et les femmes de cette région sont particulièrement vulnérables[152] » ; jusqu'aux réfugiés syriens au Liban où « Selon un rapport d'Amnesty International en février de cette année, les réfugiés syriens au Liban reçoivent 0,70$ par personne par jour pour leur nourriture, bien en dessous du taux de pauvreté défini par les Nations Unies fixé à 1,90$[153] ».

On reconnait que le fléau touche désormais les pays du nord. Dans une interview publiée par The Guardian, Yunus affirme que « Globalement, les problèmes sont les mêmes [...] en termes de pauvreté, de bénéficiaires de l'aide sociale, des problèmes de logement, des problèmes d'eau courante et de couverture santé. Ce sont des problèmes communs aux pays pauvres et aux pays riches. L'Australie a des pauvres, l'Amérique a des pauvres, l'Europe a des pauvres[154] ».

Les États-Unis sont exemplaires de cette pauvreté croissante au sein des pays riches : « Après deux décennies de croissance lente, écrit Yunus, le nombre d'individus vivant sous le seuil de pauvreté a augmenté au cours des dernières années. Quelque 47 millions de personnes, soit près d'un sixième de la population, n'ont pas d'assurance maladie et éprouvent des difficultés à

[151] De Triconot, A. (2009, mars 24). *Dossier : « Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé »*, Le Monde Economie, p. MDE1.
[152] Asia Pulse Sydney (2010, mars 8). *Nobel peace laureate calls for business leaders to give to poor*, Asia Pulse News.
[153] FinanceME (2017, février 14). *Ride on!* financeME.
[154] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).

obtenir des soins médicaux de base[155] ». Présentant des social business aux États-Unis, Greetje den Holder écrit : « Je ne suis pas américaine mais quand je pense à Detroit, je pense à l'industrie automobile du passé, à la banqueroute de la ville puis se détériorant rapidement[156] ».
Danone, dans un communiqué transmis à 20 Minutes, reprend le même type de constat pour dénoncer une pauvreté endémique en France : « il y a 8 millions de pauvres en France[157] ». La chaire Entreprise et Pauvreté de HEC Paris présente son programme d'été en commençant par ces mots : « La pauvreté reste une réalité profonde dans les pays en développement, même dans les pays qui connaissent un taux de croissance fort. Elle est également en augmentation dans beaucoup, sinon dans tous les pays développés[158]. »
Sont mobilisés les chiffres significatifs d'un accroissement de cette pauvreté et des inégalités sociales. Elles sont les sources de réactions en chaîne qu'il est urgent d'endiguer. Le capitalisme, s'il veut perdurer, ne peut être indifférent aux menaces d'instabilité qui pèsent sur le monde. Pour Yunus :

> « La pauvreté est peut-être la menace la plus sérieuse pesant sur la paix du monde. Elle est plus dangereuse que le terrorisme, le fondamentalisme religieux, les conflits interethniques, les rivalités politiques, ou n'importe laquelle des causes de violence ou de guerre couramment citées. La pauvreté mène au désespoir, lequel conduit les individus à commettre des actes désespérés. Ceux qui ne possèdent rien n'ont pas de raison de reculer devant la violence, même si une toute petite chance d'améliorer sa condition vaut mieux que de ne rien faire et d'accepter passivement son destin. La pauvreté produit par ailleurs des réfugiés économiques et provoque de la sorte des conflits entre populations. Elle conduit à de sévères affrontements entre individus, clans ou nations pour le partage des ressources rares – l'eau, les terres cultivables, les sources d'énergie, enfin toute ressource échangeable. Les nations prospères qui commercent les unes avec les autres et consacrent leur énergie à la croissance de l'économie entrent rarement en guerre ; les pays dont les citoyens souffrent de la pauvreté voient dans la guerre un exutoire possible[159]. »

Le social business, loin de nier les inégalités, les intègre dans son argumentaire. Elles en sont même un axe majeur. Dans un entretien au Point en 2017, Yunus semblant reprendre à son compte les discours de la gauche américaine, affirme :

---

[155] Yunus, M. (2008), op. cit., p.25.
[156] Den Holder, G. (2017, juin 2). À *Fascinating Example of Social Business*, Blogs - Finance - Business 2 Community.com.
[157] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[158] http://www.hec.edu/Masters-programs/Non-degree-programs/Summer-School-Programs/Inclusive-and-Social-Business/Key-Features
[159] Yunus, M. (2008), op. cit., p.175-176.

> « Je ne faisais à Tokyo qu'un constat simple. Un constat, effarant aussi, que Bernie Sanders a également réalisé lors de la campagne présidentielle américaine. Nos sociétés sont très inégalitaires. Aux États-Unis, 10 % de la population détient 90 % des richesses du pays. À l'échelle mondiale, c'est bien pire puisque 99 % des richesses sont concentrées entre les mains de 1 % de la population mondiale : une poignée d'individus nés et vivant dans six pays seulement du globe. Ces injustices créent de la frustration. C'est cette frustration qui a conduit la Grande-Bretagne sur la voie du Brexit ou qui a amené un homme tel que Donald Trump à la Maison Blanche. En partie, oui. Ces inégalités conduisent à la fragmentation du corps social. Les colères qu'elles suscitent font monter les extrémismes, poussent les démagogues à chercher des boucs émissaires, à édifier des murs psychologiques ou physiques entre les hommes. Ma conviction, c'est que les injustices sont des bombes à retardement[160]. »

Ce terme de « bombe à retardement » donne par ailleurs son titre à l'article du Point. Les allusions à de possibles guerres reviennent au sujet des inégalités. Dans l'article « Pouvons-nous stopper la concentration des richesses[161] ? » publié en 2016, Yunus annonce :

> « La concentration des richesses est une menace globale. Cette menace est entrée dans la zone rouge cette année avec 99 % des richesses allant à 1 % de la population. Non seulement cela devient pire dans le monde entier, cela devient pire à l'intérieur des nations, et entre les nations. L'inégalité de revenus entre nations est toujours une grande menace pour la paix. Historiquement, quelques nations ont accumulé plus de richesses que d'autres. Quelques nations ont pris des positions injustement avantageuses devant d'autres en accumulant leurs richesses. Il y a de vieux comptes à régler et de nouveaux comptes sont en train de se former. Cela mène aux confrontations, aux conflits, aux guerres. Si une nation se sent menacée, elle augmente son budget militaire, qui est déjà énorme. Aujourd'hui, le budget militaire dans le monde est estimé à plus d'1,7 trillion de dollars. Les États-Unis seuls représentent 39 % du total. Si la concentration des richesses à l'intérieur et entre les nations devient un problème ardent au niveau social, politique et économique, des conflits armés pourraient être imminents. »

Dans un article présentant le social business, le blog Énergie et Développement commence par : « Un constat amer d'abord : malgré 2 siècles de croissance presque ininterrompue, malgré des niveaux de production et de consommation inédits, l'humanité n'est pas parvenue à s'affranchir de la misère. La grande pauvreté, la famine ou l'absence de soins continuent à toucher une partie

[160] Économie (2017, mars 11). *Muhammad Yunus : « Les injustices sociales sont des bombes à retardement »*, Le Point.fr, no. 201703.
[161] Yunus, M. (2016, février 17). *Can Wealth Concentration be Stopped?* Blogs - News - Dhaka Courier.

des populations des pays développés et des régions entières des pays du sud[162]. » Le capitalisme et la mondialisation seraient l'un des vecteurs de l'accroissement inéluctable des inégalités. Pour Yunus en effet : « La mondialisation a déplacé les usines des pays riches vers les pays pauvres, et les robots finiront par éliminer beaucoup de ces emplois à mesure que les grandes entreprises cherchent à minimiser leurs coûts et maximiser leurs profits[163]. »

Sur cette base, il établit des listes des principaux problèmes auxquels le social business doit faire face : « partout dans le monde, dans les pays pauvres comme dans les pays riches, les problèmes sociaux sévissent : dépendance, chômage, crime, manque de logements, insuffisance des soins de santé, dégradation de l'environnement, obésité, maladies chroniques… La liste est longue[164]. » Sur le site de Danone Communities, le groupe reprend cette dramaturgie tout en se dédouanant d'en être l'une des causes pour en être l'unique remède : « Chaque minute, un enfant meurt d'une maladie transmise par l'eau qu'il boit. Un enfant sur quatre souffre de retard de croissance[165]. » Les problèmes sont innombrables : de la faim à l'analphabétisme, du patriarcat au manque d'énergies, de la mortalité infantile aux mauvaises conditions sanitaires. À chaque problème, correspond une initiative enfin pertinente : l'entreprise privée, tout particulièrement les multinationales, omniscientes, ont vocation d'être omniprésentes.

Chacun y va de son expérience : Savco Miller annonce un social business actif dans le recyclage en Ouganda :

> « La vie pour les ramasseurs de plastique est dure. Chaque jour, Kampala génère 600 tonnes de déchets plastiques, dont la plupart finissent par boucher les égouts qui sont pourtant vitaux, ou par polluer les rivières. En tant que résidents les plus pauvres et désavantagés de la ville, les ramasseurs de plastique vivent sur un fil, entre criminalité et pauvreté, avec la vente des déchets plastiques représentant un maigre mais substantiel apport à leurs revenus[166]. »

Au-delà, de ces initiatives, les promoteurs du social business sont nombreux à souligner les dérives du capitalisme pour encourager à le réformer de l'intérieur. Le social business serait une version pacifiée de la lutte contre un système qu'il prétend pouvoir tempérer. Le discours n'est pas sans ambiguïtés. Tantôt il semble que la remise en cause porte sur la nature du

---

[162] Blog Energie et développement (2015). *Economie sociale, entrepreneuriat social, social business... de quoi parle-t-on ?* http://energie-developpement.blogspot.fr/2012/10/social-economie-entrepreunariat-BOP-business.html

[163] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).

[164] Yunus, M. (2011), op. cit., p.70.

[165] http://www.danonecommunities.com/index.php/alleviate-poverty/

[166] Kiva, C. (2016, novembre 15). *Uganda: Savco Millers - Life for Kampala's plastic collectors is hard. À loan of $40,000 helps to expand recycling collection and processing that improves the pay of plastic garbage collectors*, M2 PressWIRE.

capitalisme, tantôt sur ses dérives. Ce qui n'est pas la même chose. Ceci étant, dans tous les cas de figure, on en reconnait la performance, au moins sur certains points, ce qui conduit à une critique toute relative portant principalement sur les fins, le profit et la captation des richesses, et non sur les moyens, les méthodes de production et les techniques managériales. Dans un article de 2014[167], Yunus précise :

> « La version présente du capitalisme ne sera jamais apte à assurer une distribution équitable des revenus. Le système, qui a été créé comme une machine à aspirer, ne peut amener une distribution équitable. Cela n'a jamais fait partie de son ADN. Dans notre monde, 85 individus possèdent plus de richesses que la moitié la plus pauvre de la population. La moitié la plus riche du monde possède 99 % des richesses, laissant 1 % pour la moitié se trouvant en bas. Cela pourrait empirer car les technologies resteront sous le contrôle des gens du haut. »

Les bienfaits de l'économie de marché sont plébiscités. Elle est source de progrès matériels. Or, bien que fortement ancré dans l'histoire occidentale, le système se heurte à des désillusions qui pourraient se transformer en contestations généralisées. Yunus ne serait pas uniquement le sauveur des pauvres : il serait aussi, et malgré eux, celui des riches.

> « Depuis l'effondrement de l'Union soviétique en 1991, l'économie de marché s'est diffusée sur la planète. Elle s'est enracinée en Chine, en Asie du Sud-Est, dans la majeure partie de l'Amérique latine, en Europe de l'Est et même dans l'ancienne Union soviétique. Il y a beaucoup de choses que les marchés font extraordinairement bien. Les pays qui ont une longue expérience du système capitaliste – l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord – disposent de grandes richesses. Ils sont également le creuset de remarquables innovations technologiques, de découvertes scientifiques, de progrès éducatifs et sociaux. L'émergence du capitalisme moderne voilà trois cents ans a rendu possibles des progrès matériels d'une ampleur inédite. Aujourd'hui cependant, près d'une génération après la chute de l'Union soviétique, une forme de déception semble s'installer[168]. »

Ce discours vaut à Yunus d'apparaître comme le « Détracteur d'un capitalisme qui obéit à la seule logique du profit[169] ». Capitalisme et libéralisme sont renvoyés dos à dos, et les dénonciations de ces logiques se multiplient. Le Monde résume les propos d'Emmanuel Faber :

> « À la notion très libérale de "main invisible" d'Adam Smith dont ces étudiants ont été abreuvés et qui voudrait que la recherche de l'intérêt personnel par chacun soit source de richesse et de

[167] Yunus, M. (2014, novembre 19). *Redesigning economics to redesign the world*, Blogs - News - Dhaka Courier.
[168] Yunus, M. (2008), op. cit., p. 23.
[169] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796, Décryptages le grand entretien.

bien-être pour la collectivité : “On vous a dit qu’il y avait une main invisible, et il n’y en a pas. Ou bien peut-être qu’elle existe, mais elle est plus handicapée que l’était mon frère. Elle est cassée. Il n’y a que vos mains, mes mains, toutes nos mains, pour changer les choses et les rendre meilleures[170].” »

À l’occasion d’une rencontre avec le président Nicolas Sarkozy, Yunus[171] dénonce les « intégristes du libre marché[172] » lorsque ceux-ci visent le profit exclusivement. Telle est la nuance. La critique porte exclusivement sur les finalités comme si celles-ci pouvaient être dissociées des moyens. Un libre marché vertueux est donc possible : il suffit de l’utiliser pour résoudre les problèmes sociaux. Or sur cette question théorique tout de même épineuse, Yunus comme on le verra par la suite, reste allusif. Au risque de paraître pousser trop loin la pensée magique – mais l’obtention du prix Nobel de la paix le préserve un peu de ce type de critique – il opte pour une simplicité elliptique de tout argumentaire :

> « Qu’est-ce qui ne va pas ? Dans un monde où le libéralisme économique ne connaît plus guère d’alternative, pourquoi les libres marchés laissent-ils tellement de gens de côté ? Alors que quelques nations sont en marche vers une plus grande prospérité, pourquoi n’est-ce pas le cas d’une grande partie du monde ? L’explication est simple. Dans leur forme actuelle, les marchés libres ne sont pas conçus pour résoudre les problèmes sociaux. À l’opposé, leur fonctionnement pourrait exacerber la pauvreté, la maladie, le crime et les inégalités[173]. »

Yunus n’épargne pas certaines entreprises dont les pratiques ont été dénoncées bien avant lui par des ONG ou des associations :

> « Sans […] contrôles, les riches peuvent aisément transformer les conditions de l’activité économique afin d’en accaparer les bénéfices. L’impact négatif d’un capitalisme à une seule voie est visible chaque jour. Ce sont les entreprises qui excellent à l’échelle mondiale et installent leurs usines dans les pays les plus pauvres pour utiliser une main-d’œuvre peu onéreuse, incluant les enfants, afin d’accroître leurs profits. Ce sont celles qui polluent l’air, l’eau et le sol afin d’économiser l’achat d’équipements et la mise en œuvre de procédés respectueux de l’environnement. Ce sont celles qui, grâce au marketing et à des campagnes publicitaires mensongères, promeuvent des produits néfastes ou inutiles. […] Ces secteurs concentrent leur activité sur la

[170] Vinogradoff, L. & Morin, V. (2016, juillet 1). *Derrière la vidéo virale du patron de Danone, de la « justice sociale » et du storytelling*, Le Monde, Blog, Big Browser.
[171] Alimi, J. & Giacometti, E. (2008, mars 31). *Entretien : « L'avenir du capitalisme, c'est le social business »*, Le Parisien ECONOMIE, p. 14.
[172] Yunus, M. (2008), op. cit., p.51.
[173] Yunus, M. (2008), op. cit., p.26.

> vente de produits de luxe à des gens qui n'en ont pas besoin, car c'est là que les profits sont les plus élevés[174]. »

Yunus est plus ambivalent à l'égard de la colonisation des imaginaires par les grandes multinationales qui mènent des campagnes de marketing dans les pays du sud pour vanter des produits qu'en définitive, peu de gens peuvent acheter :

> « La créativité du monde développé est centrée sur la propagation du mode de vie malsain et non durable du Nord dans les pays du Sud à forte croissance. Grâce à d'habiles campagnes marketing, les entreprises puissantes d'Amérique du Nord et d'Europe étendent leur influence à l'ensemble de la planète. Même les personnes qui vivent dans des villages très isolés des pays pauvres veulent boire du Coca et du Pepsi, fumer des Cale, utiliser les détergents Tide et le dentifrice Crest. Les habitants de ces villages rêvent d'utiliser ces produits et d'avoir la "vie agréable" qu'ils représentent. C'est pourquoi une voix alternative légitime doit pouvoir se faire entendre sur le marché mondial[175]. »

Cette alternative qu'il appelle de ses vœux se loge tout entière dans le social business : la clé pour qu'enfin le rêve devienne réalité en rendant tous ces produits accessibles. Le concept de bonheur reste flou. Dans le texte « Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance[176] », le Monde publie la tribune d'un étudiant de l'EM Lyon, Hugo Gentile, remarqué par le Cercle des économistes à l'occasion de la manifestation « Inventez 2020, la parole aux étudiants ». Dans ce texte qui réclame une « maximisation du bonheur social », Gentile critique d'abord le modèle capitaliste actuel : « Au fil du temps, nous avons cherché un moyen de maximiser le bonheur individuel et collectif. Nous en sommes arrivés à un système de production, de consommation, et d'échanges perçu comme le moins pire de tous : le capitalisme. Financier, qui plus est. » Il affirme « Le Prix Nobel de la paix Muhammad Yunus est devenu un mentor, une icône pour un grand nombre d'entre nous. Son concept de "social business", censé nous conduire "vers un nouveau capitalisme", séduit (pas de perte, zéro dividende). » Pour James Ashwell, fondateur d'Unforgettable[177], la critique « nuancée » du capitalisme est moteur. Naturellement, tout commence par une histoire : le jeune homme quitte à 24 ans son travail chez Accenture, une compagnie de consulting, pour s'occuper de sa mère atteinte de troubles mentaux. « Alors qu'il s'occupait de sa mère, Ashwell se souvient d'avoir eu de "très longs" débats la nuit avec son frère à propos du capitalisme. "Il disait que c'était un échec, je répondais que

[174] Yunus, M. (2008), op. cit., p.28.
[175] Yunus, M. (2008), op. cit., p.338.
[176] Gentile, H. (2013, juillet 7). *Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance*, LE MONDE (en ligne).
[177] Unforgettable est une entreprise qui propose des produits et des services aux personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer ou de démence.

c'était le plus grand créateur de richesses de l'histoire[178]." » Ashwell entame alors sa transition vers le social business.

La crise de 2008 offre de nouvelles justifications à la nécessité de changer le système. L'introduction de l'article « Vive le "social business" ! », publié dans Le Monde en 2010, commence ainsi par ce rappel : « Le séisme financier de 2008 a eu […] pour conséquence d'instruire le procès des excès du capitalisme. Tout au long de l'année écoulée, les débats se sont multipliés sur le fonctionnement du système parmi les ultralibéraux comme parmi ses plus farouches adversaires[179]. » Les tenants du capitalisme sont accusés d'inaction et d'ignorance. En 2014, L'Expansion accorde un entretien à Yunus. Interrogé sur la crise financière, Yunus répond :

> « À l'époque, en 2008, quand tout le monde cherchait des solutions pour sortir de la crise, j'ai attiré l'attention sur la tentation de ne rien changer : "Cette crise profonde est une opportunité pour changer les règles... N'essayons pas de remettre le train sur les mêmes rails, car nous foncerons dans le même mur", disais-je alors. Mais le monde des affaires et les politiques ont repris leurs habitudes. Aucun problème n'est résolu. Comme un dieu adulé, l'argent fait toujours courir le monde. La question n'est pas de savoir si une nouvelle crise va éclater, mais plutôt quand[180]. »

Dans Le Monde, le dossier « Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé[181] » présente le social business comme une des « nouvelles pistes de croissance durable [qui] commencent à ouvrir une voie alternative et à diffuser leurs bonnes pratiques ». Le journaliste Adrien de Tricornot rapporte un argument qui fait figure d'autorité : « La question se pose avec d'autant plus d'acuité que la crise "menace de devenir une crise humanitaire dans de nombreux pays en développement" si rien n'est fait pour les aider à protéger les plus vulnérables, a prévenu Robert Zoellick, président de la Banque mondiale ». Muhammad Yunus prévient, dans son livre de 2010 :

> « Laissez-moi revenir un instant sur la crise financière de 2008-2009. Les médias donnent l'impression que tous nos problèmes disparaîtront une fois que la crise sera terminée : l'économie renouera avec la croissance et nous pourrons reprendre nos mauvaises habitudes. Mais même si c'était souhaitable, ce ne serait pas possible. La crise financière n'est que l'une des nombreuses qui menacent l'humanité. Nous souffrons également d'une crise alimentaire, d'une crise environnementale, d'une crise des systèmes de santé ainsi que d'une crise liée à la persistance d'une

[178] Green, H. (2015, décembre 6). *The social changemaker: Unforgettable founder James Ashwell on jigsaws, BP and changing the world for people with dementia*, City A.M. (web site).
[179] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.
[180] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.
[181] De Tricornot, A. (2009, mars 24). *Dossier : « Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé »*, Le Monde Économie, mardi 24 mars 2009, p. MDE1.

> pauvreté massive à l'échelle mondiale. Bien qu'elles n'aient pas reçu la même attention, ces crises sont aussi importantes que la crise financière[182]. »

Si le social business était jusqu'alors concentré sur la pauvreté, la thématique des crises prend de l'importance : il faut soigner le capitalisme pour guérir de la misère. Le social business est dans les deux cas salvateurs. Pour Yunus, « Le monde est rempli de crises comme la crise de la dette, la crise de l'euro et la crise environnementale[183]. » Cette combinaison de crises est l'un des arguments majeurs pour stimuler le changement des conduites économiques. La crise environnementale notamment est envisagée comme une nouvelle preuve du dysfonctionnement du modèle de croissance. Pour le Winnipeg Free Press :

> « Tout se passait pour le mieux pendant un certain temps. Le capitalisme mondial avait triomphé, et à travers le succès de l'Inde et de la Chine, il semblait prévisible de pouvoir sortir tant de gens de la pauvreté que ce modèle pourrait être répliqué ailleurs avec succès. Mais il y avait un hic, et c'était que tout cela dépendait d'un accroissement massif de l'utilisation de sources d'énergie carbonées. Les gaz à effet de serre sont maintenant en train de croître dans des volumes exponentiels et, avec le réchauffement planétaire, les zones arides de la planète seront inondées par la montée des océans et dévastées par une météo de plus en plus changeante et des saisons imprévisibles[184]. »

Le système ne peut aller qu'à sa perte, car toute croissance implique l'aggravation des problèmes climatiques et des inégalités. Yunus explique :

> « Si la version actuelle du capitalisme continue, plus nous avancerons en technologie, améliorerons nos infrastructures, diffuserons la mondialisation, et apporterons de l'"efficacité" au système, plus le système deviendra habile à aspirer les flux depuis l'énorme base jusqu'au sommet de plus en plus mince[185]. »

Le cercle vicieux est accentué par la menace qui pèse sur la paix. Le capitalisme dans sa forme actuelle conduirait inexorablement à attiser les violences et les guerres. Pour Alain-Gérard Slama, « Muhammad Yunus est [...] parti de la conviction que le capitalisme court à la guerre, s'il ne comble pas le fossé mortel entre pays riches et pays pauvres[186]. » Dès lors, l'appel à l'action prend une tournure d'urgence. Allen Mills introduit la présentation du social

[182] Yunus, M. (2008), op. cit., p.23.
[183] Xinhua (2011, décembre 9). *Bangladeshi Nobel laureate promotes social business*, Xinhua - News Agency.
[184] Mills, A. (2008, février 24). *Social business Muhammad Yunus's economic experiment provided moral compass*, Winnipeg Free Press Books, p. d0.
[185] Yunus, M. (2014, novembre 19). *Redesigning economics to redesign the world*, Blogs - News - Dhaka Courier.
[186] Slama, A-G. (2008, avril 5). *Yunus, ou du bon usage de Mai 68*, Le Figaro, no. 19807, Le Figaro Magazine, p. MAG71.

business en rappelant comme beaucoup d'autres cette menace et son urgence pour la survie de l'humanité : « Un scientifique anglais a récemment annoncé que la race humaine ne survivrait probablement pas au XXI^{ème} siècle. Cela nous laisse 92 ans, donc il est peut-être trop tôt pour en avoir la certitude. Mais de manière certaine les problèmes s'empilent les uns sur les autres et personne ne semble savoir comment les résoudre[187]. » Muhammad Yunus lui-même fait dépendre le sort de l'humanité de la résolution des problèmes qui, s'accumulant annoncent l'imminence de la catastrophe :

> « Le problème de la pauvreté mondiale est étroitement lié aux défis de l'humanité, y compris ceux qui peuvent faire craindre pour la survie de notre espèce. Cela rend indispensable une réforme du capitalisme permettant de faire place au nouveau type d'entreprise que sont les social-business. "Faire ce qui est bien" n'est plus simplement une question de bien-être ; c'est une question de survie, pour nous-mêmes et pour les générations futures[188]. »

La représentation d'un monde en déroute, courant vers sa fin est l'occasion de dénoncer l'impuissance des États et des organisations non gouvernementales classiques :

> « Ces problèmes ne sont pas passés inaperçus. Au début du nouveau millénaire, le monde entier s'est mobilisé pour y répondre. En l'an 2000, les leaders mondiaux réunis aux Nations unies se sont engagés, entre autres objectifs, à réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015. Mais alors que la moitié de cette période s'est écoulée, les résultats obtenus sont décevants et la plupart des observateurs pensent que les objectifs du millénaire ne seront pas atteints[189]. »

Un seul État trouve grâce aux yeux de Yunus : le Bangladesh, qui grâce à l'accord conclu avec la Grameen aurait obtenu de bons résultats en matière de lutte contre la pauvreté. Yunus reconnaît aux États leur puissance et la nécessité de les voir réguler le marché. Il explique toutefois que s'il est tentant de leur confier le « soin de traiter les problèmes sociaux », il faut urgemment admettre leur aggravation comme la preuve de l'inefficacité des pouvoirs publics à guérir le mal. Aussi, « les gouvernements ne peuvent à eux seuls, apporter de réponse[190]. » Reprenant un argumentaire néolibéral, Yunus décrit un État trop sensible aux groupes d'influence, syndicats ou associations, qui arrivent à peser sur les décisions au plus haut niveau. Cédant à leurs pressions, les États seraient prompts à créer de nouveaux « acquis » sans jamais avoir le courage de les supprimer, en raison de buts électoralistes voire clientélistes. « C'est ainsi qu'au Bangladesh, les travailleurs dont l'unique tâche consistait à remonter les pendules des administrateurs

[187] Mills, A. (2008, février 24). *Social business Muhammad Yunus's economic experiment provided moral compass*, Winnipeg Free Press Books, p. d0.
[188] Yunus, M. (2008), op. cit., p.342-343.
[189] Yunus, M. (2008), op. cit., p.25-26.
[190] Yunus, M. (2008), op. cit., p.32-33.

du gouvernement ont conservé leur poste et leur salaire plusieurs années après la substitution de pendules électriques aux horloges mécaniques[191]. »

L'exemple frôle l'absurde, mais il peut marquer les esprits : il est facile à retenir et facilement mobilisable. L'anecdote, le simplisme sont enrôlés dans la stratégie discursive. Elle est une autre facette de l'outillage dont Yunus se dote pour emporter l'adhésion. Un outillage que le prix Nobel de la paix n'a pas inventé : bien avant lui, de nombreux ouvrages de management l'ont forgé. Ainsi, Yunus multiplie les historiettes pour décrire l'inefficacité de l'État. Dans ce cadre, du bout des lèvres, il aborde les questions de corruption en prenant soin toutefois de ne pas trop heurter. La critique de l'exploitation d'un réseau d'étangs dans le cadre d'un programme de développement initié par les autorités locales bangladaises en est un exemple. S'il en reconnait la pertinence, il en dénonce aussi les limites : « Mais les résultats économiques de l'exploitation de ces étangs se révélèrent décevants – ce qui était largement dû à la corruption : les fonctionnaires et les politiciens locaux auraient détourné les bénéfices en négligeant l'entretien des étangs[192]. »

Dans l'article « Vive le "social business" ! », les journalistes font de « l'immobilisme » l'apanage des États et la cause de l'incapacité à affronter les crises : « Tout bouge, de plus en plus vite... à l'exception de nos institutions, constate Michel Serres (*Temps des crises*, Éditions Le Pommier, 2009, 78 pages, 10 euros). D'où ce sentiment de désillusion qui ne cesse de gagner l'Occident vieillissant face aux conservatismes des institutions[193]. » La crise semble marquer la fin d'un cycle dans lequel l'État pouvait être l'agent de lutte contre les inégalités. C'est du moins ce qu'annoncent les promoteurs du social business. Ainsi Emmanuel Jaffelin, philosophe auteur de l'*Éloge de la gentillesse* (2010) et de *Petite philosophie de l'entreprise* (2012), déclare dans Libération[194] : « On est venu à bout de l'État démocratique d'assistance du plus faible. Les gens tirent leur dignité dans leur capacité à avoir un métier. Il faut trouver d'autres moyens que les revenus sociaux pour les faire participer à la vie sociale. » Le philosophe prône le modèle du social business et fait l'éloge de l'action de Muhammad Yunus. Déniant toute forme de solidarité démocratique, en rabattant l'action de l'État sur la charité, Yunus affirme au sujet de la France : « vous bénéficiez d'un système de protection sociale extrêmement développé mais

[191] Yunus, M. (2008), op. cit., p.33.
[192] Yunus, M. (2008), op. cit., p.150.
[193] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.
[194] Libération (2014, novembre 5). *Emmanuel Jaffelin : « On peut régénérer la société, sans être allergique à l'économique »*, Libération (site web) Événements.

qui ne protège pas les plus pauvres d'entre vous. Je ne suis pas opposé à ce que l'État intervienne mais il faut éviter la charité[195]. »

Les institutions multilatérales[196] sont elles aussi prises à parti. À l'image des gouvernements, elles seraient trop « bureaucratiques, conservatrices, lentes et ne s'intéressent souvent qu'à leur propre conservation. » Il est donc « difficile de compter sur elles » car leurs politiques seraient « incohérentes ». En résumé, pour Yunus, ces organisations seraient un puits sans fonds : « les centaines de milliards de dollars qu'elles ont investis au cours des décennies écoulées ont produit peu d'effet au regard de l'ampleur des problèmes à traiter. » Yunus les accuse de cultiver le culte de la croissance afin de résoudre les problèmes de pauvreté, ce qui conduirait à des contresens : « Dans leur quête de la croissance économique, les responsables publics cherchent par ailleurs à dynamiser des institutions bien établies. Il ne leur vient jamais à l'esprit que ces institutions peuvent contribuer à créer ou entretenir la pauvreté[197]. »

Dans un entretien au Monde du 11 juillet 2014[198], Emmanuel Faber, porteur du projet Grameen Danone, revient sur le rapport commandité par le ministère des Affaires étrangères, en collaboration avec Jay Naidoo, syndicaliste sud-africain. Le Monde évoque l'aspect « radical » de son rapport, et Faber d'insister : « le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle. » Selon Faber et Naidoo :

> « Chacun est acteur de son propre développement. Il faut sortir d'une logique d'aide souveraine pour aller vers l'accompagnement des coalitions d'acteurs susceptibles d'avoir un vrai impact sur le terrain. Nous proposons aussi d'utiliser, à cette nouvelle échelle, de vrais outils de mesure de l'impact de l'aide, afin de pouvoir attirer des investisseurs sociaux (fondations privées ou publiques, agences souveraines) avec des outils très innovants, comme les development impact bonds, un système inventé en Grande-Bretagne par Sir Ronald Cohen, qui déclenche le paiement en fonction des résultats. Il faut en effet faire en sorte que l'argent de plus en plus rare des contribuables des pays de l'OCDE soit utilisé si et seulement s'il est vraiment efficace. »

Selon lui, on a trop longtemps considéré l'aide au développement comme une prérogative de l'État, or Faber défend à la place des « modèles hybrides, intégrant une dimension économique à vocation sociale (ce que nous appelons l'économie inclusive) [qui] ont une plus grande chance de résilience que les simples subventions. »

---

[195] Alimi, J. & Giacometti, E. (2008, mars 31). *Entretien : « L'avenir du capitalisme, c'est le social business »*, Le Parisien ECONOMIE, p. 14.
[196] Yunus, M. (2008), op. cit., p.37.
[197] Yunus, M. (2008), op. cit., p.38.
[198] Michel, S. (2014, juillet 11). *Emmanuel Faber : « Le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle »*, Le Monde.fr.

L'action des ONG est également condamnée au nom de son inefficacité. Pour Yunus, le recours aux ONG serait destiné à compenser la faiblesse des mécanismes publics dont elles seraient le palliatif : « Déçus par les gouvernements, nombre de ceux qui s'intéressent aux problèmes du monde ont créé des organisations à but non lucratif[199]. » Ces organisations comprennent : « not-for-profits, organisations non gouvernementales, organisations de charité, sociétés bénévoles, fondations philanthropiques, etc. »

Là encore, est avancée l'idée que l'argent mobilisé l'est à fonds perdu, d'autant plus que les actions relèvent exclusivement de la charité. « Chaque grande religion demande à ses fidèles de donner aux nécessiteux. Les organisations à but non lucratif aident les personnes désespérées, particulièrement dans les périodes d'urgence. » Pour Yunus, ces ONG opèrent sur le mode de l'« assistance généreusement offerte ». Or cette assistance est une impasse : « Le seul recours aux organisations à but non lucratif s'est avéré être une réponse inadéquate aux problèmes sociaux. La persistance et l'aggravation de la pauvreté dans le monde, les maladies endémiques, les sans-abris, la famine et la pollution montrent assez clairement que la charité ne suffit pas. » Selon Yunus, le problème inhérent à la « charité » serait de compter sur des dons désintéressés, « Et comme vous le diront presque tous les directeurs d'organisations à but non lucratif, il n'y aura jamais assez d'argent pour répondre à tous les besoins. » Cette forme d'économie serait vouée à l'impasse : « dans les périodes difficiles, alors que les besoins des déshérités sont les plus importants, les dons ralentissent. La charité est une forme d'économie de transfert du haut vers le bas : si ce mouvement s'arrête, l'aide aux nécessiteux fera de même[200]. » En outre, elle se concentrerait sur l'urgence sans s'attacher à régler les problèmes de fond : « Les désastres que nous montre la télévision absorbent la part du lion des dons faits aux organisations caritatives, alors que des calamités moins médiatisées mais également destructrices sont ignorées. » Il serait difficile de demander à des donateurs de fournir un effort financier constant envers des « pays lointains, dans lesquels ils ne sont peut-être jamais allés, afin de soutenir des populations qu'ils ne connaîtront jamais. » Le résultat serait la focalisation de l'action des ONG sur la recherche de financements : « Les organismes de charité passent 70% de leur temps à chercher des fonds. C'est épuisant et elles ne sont plus sur le terrain pour aider vraiment[201]. » Le terme de « charité » revient de manière systématique dans les discours des promoteurs du social business qui tout en cherchant à drainer les fonds privés comme les fonds publics veulent à tout

[199] Yunus, M. (2008), op. cit., p.34.
[200] Yunus, M. (2008), op. cit., p.35.
[201] Boucher, Y. (2014, octobre 25). *Muhammad Yunus, le banquier des pauvres, de passage à Lille : « La charité est une impasse »*. La Voix du Nord (site web).

prix se démarquer de la philanthropie classique : l'entreprise capitaliste, c'est du moins ce qui est sous-entendu, n'est pas charitable, elle est efficace. Ainsi, dans un article traitant du fonds Danone Communities, Franck Riboud déclare : « Je ne veux pas faire la charité. On n'est pas là pour sauver la planète. Il faut rentrer dans le concret[202]. » Yunus dresse un bilan sévère de l'action des gouvernements, ONG, et institutions internationales, et par contraste, peut ainsi promouvoir l'action de l'entreprise capitaliste à finalité sociale :

> « De nombreux efforts de lutte contre la pauvreté sont consentis par des gens bien intentionnés venant des pays développés – qu'il s'agisse d'ONG, d'aides gouvernementales, ou d'aides apportées par des agences internationales. Il est désolant de voir qu'une grande partie de cet argent est gaspillée. Dans de nombreux cas, l'argent qui est supposé aider les pauvres finit par donner du travail à des entreprises et à des organisations du monde développé – actions de formation, fourniture d'équipements et de matériels, services de conseil ou d'expertise, etc. Dans d'autres cas, il finit par tomber dans l'escarcelle de gouvernements corrompus ou de groupes sociaux puissants[203]. »

Les inégalités et problèmes sociaux sont exacerbés par des crises systémiques. Or ni l'entreprise capitaliste se fixant pour objectif exclusif le profit, ni les États, ni les institutions internationales, ni les ONG ne sont en mesure de régler les problèmes structuraux qui risquent à terme de mettre en péril le genre humain. La dramatisation de la situation suggère l'urgence mais rend aussi nécessaire l'innovation : en ce sens, elle est une chance car elle est porteuse de changements. Une voie se dessine : le social business comme unique solution. Selon Yunus :

> « Nous vivons une époque passionnante – une époque où le monde est mûr pour les changements extraordinaires que le social-business peut produire. J'ai évoqué la crise économique mondiale qui a débuté en 2008. Cette crise a mis en lumière les faiblesses du système capitaliste traditionnel. Mais toute crise offre des opportunités de changement. […] La crise actuelle – ou, plus précisément, la conjonction de crises économique, environnementale, agricole, énergétique, sanitaire et sociale – nous encourage à chercher des solutions nouvelles[204]. »

Dans l'article « Réinventer l'entreprise grâce au social business », La Tribune annonce elle-aussi cette bonne nouvelle. « La crise aura eu un mérite : celui de révéler les excès d'un système capitaliste focalisé sur la maximisation du profit. Les dérives de la finance peuvent finalement contribuer à remettre en lumière des motivations plus profondes chez l'homme : vouloir

[202] Triouleyre, N. (2006, décembre 18). *Agroalimentaire & Biens de consommation & Luxe Danone innove avec la création d'un fonds "social business"*, La Tribune.fr Entreprises & secteurs.
[203] Yunus, M. (2008), op. cit., p.187.
[204] Yunus, M. (2011), op. cit., p.77-78.

répondre à des enjeux sociétaux. Combattre la pauvreté ou la maladie, soutenir les pays en voie de développement, etc.[205] »

La crise est ouverture sur une ère nouvelle : un monde meilleur en est l'horizon. « Un autre capitalisme est-il possible ? La crise financière remet en question les modèles économiques établis. Un nouveau monde se dessine, avec une nouvelle donne environnementale et sociétale[206]. » Pour Yunus : « Quand une crise est aussi grave, elle peut offrir d'énormes possibilités. Quand tout s'écroule, cela donne l'occasion de développer de nouvelles idées, de redistribuer les rôles et de reconstruire[207]. » C'est dans ce contexte, marqué par la promesse d'un renouveau, que s'universalise le discours sur le social business de solution locale et ciblée sur la pauvreté. Il est un levier de rédemption pour l'humanité tout entière.

La conférence de Wolfsburg en 2009 peut être considérée comme l'évènement marquant le lancement officiel du modèle social business. En effet, plus que jamais, Yunus s'entoure de représentants de plusieurs multinationales pour un appel solennel à la coordination des efforts. Aucun aspect symbolique n'est laissé au hasard : la conférence se tient en marge de la célébration des 20 ans de la chute du mur de Berlin. Le message est celui de la reconstruction, de l'espoir qui renaît après un bouleversement. L'AFP rédige un communiqué : « La crise offre "l'occasion de réfléchir et de redessiner" la manière de concevoir les affaires, a estimé M. Yunus à Wolfsburg (nord-ouest) lors d'une conférence de presse avec des représentants de grands groupes mondiaux, dans le cadre d'un projet sur l'éradication de la pauvreté[208]. »

Révélation, rédemption, voie du salut : le social business ne manque aucun symbole pour porter la bonne nouvelle. La crise est une opportunité, elle annonce le développement du social business, idée simple et sublime du prix Nobel de la paix Yunus :

> « Le contexte de la crise rend plus pertinentes certaines initiatives cherchant à concilier logique économique et objectif sociétal : loin de faire disparaître les fondements du capitalisme, elles ont pour ambition de les compléter. C'est éminemment le cas du "social business", nouvelle forme d'entreprise développée par le groupe bangladais Grameen, créé par Muhammad Yunus, inventeur du microcrédit et Prix Nobel de la paix en 2006[209]. »

[205] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.
[206] La Tribune (2008, octobre 10). *Livres : Un autre capitalisme est-il possible ?* La Tribune (France), p. TR24.
[207] Yunus, M. (2011), op. cit., p.21.
[208] Afp (2009, novembre 7). *Le Nobel Yunus prône en Allemagne son idée de "social-business"*, AFP Infos Mondiales.
[209] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.

La promesse du social business est résumée en quelques mots par son inventeur : « Le capitalisme déchaîné peut mener à de grandes inégalités économiques. Donc nous devons tempérer le capitalisme[210]. »

C'est alors que l'on assiste à un véritable déferlement médiatique : le social business a ses adeptes et il faut croire qu'ils sont de plus en plus nombreux. Le site de France Télévisions éducation propose des contenus destinés aux professeurs et enseignants pour leurs classes. Pour les élèves de terminale en économie, le site propose une vidéo intitulée « Muhammad Yunus : microcrédit et "social business"[211] ». Le narrateur explique : « Yunus invente une nouvelle voie entre l'humanitaire et l'économie marchande. Il veut faire de l'action sociale mais se méfie des bureaucraties. Il place ses espoirs dans le dynamisme de petites sociétés privées. » La vidéo montre Yunus dans une salle de spectacle, en face d'un auditoire constitué d'étudiants d'une « grande école de commerce ». Il livre son message : « Les lunettes qu'on porte sont des lunettes qui veulent gagner de l'argent, on regarde le monde comme si c'était la seule chose à faire. Essayez d'enlever ces lunettes […] et mettez vos lunettes de social business et vous verrez, le monde a l'air totalement différent. » Une musique légère mais prenante se fait entendre. Elle oscille entre des notes de suspense et d'espoir : Yunus appelle à la conversion. Une spectatrice à qui l'on donne la parole s'exclame en souriant : « C'est l'avenir ! Si on arrive à faire de l'économie et en même temps du bien social ! C'est ce qu'il faut ! » Un autre étudiant : « Avec la crise économique qu'on a eue, on a une envie de redessiner l'entreprise de demain et donc avoir des notions sociales plus importantes, et arrêter de penser pognon, pognon, pognon quoi ! » Ralenti, voix de Yunus en off : « Nous pouvons changer le monde, et chacun de nous en a la capacité. Il suffit d'y mettre tout son cœur. Et si chacun de nous peut, ne serait-ce qu'avoir une petite idée qui fait la différence, on aura gagné ! » Fin de la vidéo. La question n'est plus de choisir entre capitalisme et anticapitalisme, ce clivage est dépassé grâce au social business. Dans une interview Yunus explique :

> « Selon vous, une économie qui met au même plan le profit et l'utilité sociale est-elle viable ? [Réponse de Yunus] La question est plutôt : "Est-ce une réforme du capitalisme ou bien est-ce du marxisme masqué ?" Et je pense que c'est ni l'un, ni l'autre. C'est un nouveau paradigme qui apparaît, et qui montre qu'on peut régénérer la société, sans être allergique à l'économique[212]. »

[210] Ariff, S. (2013, novembre 9). *RM20m boost for social business*, New Straits Times (Malaysia).
[211] http://education.francetv.fr/matiere/economie/terminale/video/mohammed-yunus-microcredit-et-social-business.
[212] Libération (2014, novembre 5). *Emmanuel Jaffelin : « On peut régénérer la société, sans être allergique à l'économique »*, Libération (site web) Événements.

Si la position « ni capitalisme, ni communisme » est récurrente, Yunus à l'évidence penche d'un côté plutôt que l'autre :

> « Je crois en la liberté des marchés comme source d'inspiration et de liberté pour tous, non comme architecte de la décadence d'une petite élite. […] Mon expérience m'a montré que, par sa puissance et son efficacité, le libre marché pourrait répondre à des problèmes comme la pauvreté et la dégradation de l'environnement. Mais il en sera incapable s'il doit être mis exclusivement et sans relâche au service des objectifs financiers de ses participants les plus riches[213]. »

Avant tout, les partisans du social business souhaitent réconcilier deux mondes, celui des affaires et celui du social. « Pour Virginie Seghers, auteur de *La Nouvelle Philanthropie : (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire ?* (éd. Autrement) et cofondatrice de Prophil - une société de conseil en investissement philanthropique -, la solidarité est à l'aube d'une nouvelle ère. "Pour être efficace, notre prochain modèle doit être une synergie de la philanthropie classique et de l'entrepreneuriat social"[214]. »

Deux univers conciliés pour un monde meilleur

Le social business est le modèle qui permettrait de concilier capitalisme et bien-être social. Au cœur de cette réconciliation se trouve le modèle entrepreneurial, seul capable de résoudre les problématiques sociales et écologiques face à l'échec des États et des ONG. Un nouveau capitalisme peut naître de la diffusion de structures fonctionnant sur le modèle de l'entreprise. Celle-ci serait en mesure de produire ni perte ni profit en cherchant à répondre à des problèmes qui jusqu'à présent n'étaient pas de son ressort. Le social business fonctionne donc bien à l'intérieur du capitalisme, dont il tire sa force, à condition toutefois de le réformer :

> « Les social-business fonctionnent au cœur du système capitaliste comme les entreprises traditionnelles. Ils doivent trouver le moyen de vendre leurs produits afin de couvrir leurs coûts et de gagner suffisamment d'argent pour financer leur développement. Il leur faut répondre efficacement à la concurrence, fixer le prix de leurs produits de façon à ce que les plus démunis puissent les acquérir et, quand elles existent, exploiter les opportunités de réaliser des recettes supplémentaires en faisant payer un prix supérieur à une clientèle aisée. Comme n'importe quelle entreprise, un social-business peut croître ou péricliter. Et comme n'importe quelle

[213] Yunus, M. (2008), op. cit., p.28.
[214] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.

> entreprise, il se heurte à des problèmes de gestion (choix d'un mode de financement, recrutement, direction de l'entreprise, stratégies de développement, etc.)[215]. »

Pour Yunus, le social business fonctionne comme « n'importe quelle entreprise », et c'est là son atout majeur par rapport aux autres formes d'action. Le social business reprend donc la plupart des caractéristiques de l'entreprise traditionnelle :

> « Un social-business ressemble par bien des aspects à une entreprise traditionnelle. Il a des employés et des gestionnaires, des clients et des fournisseurs. Il offre des biens et des services à un prix qu'il espère attractif. Il a des charges à couvrir, des salaires à verser et des loyers à payer. Ces paramètres financiers doivent être évalués avec précision et intégrés à un business plan réaliste. La conception d'un social-business ne se distingue guère de celle d'une entreprise maximisant le profit. Avant de lancer votre entreprise, vous devrez mettre au point un business plan présentant vos objectifs ainsi que les moyens que vous consacrerez à sa mise en œuvre[216]. »

Ce modèle d'entreprise à but social est présenté comme une forme hybride qui reconfigure néanmoins l'organisation en lui conférant une vocation inédite. Dans l'article « Quand les grandes marques se mettent au "social business" », 20 Minutes présente le concept : « Il s'agit d'un hybride, mélange de capitalisme et de charité. "La logique du don s'efface peu à peu, au profit de celle de l'investissement", peut-on lire sur lepetitjuriste.fr[217]. » Dans l'article « Les nouveaux philanthropes », L'Express présente le parcours de Christian Vanizette, fondateur de MakeSense : « Âgé de 27 ans et adepte des livres de Muhammad Yunus sur le microcrédit, le jeune homme s'est passionné pour ce secteur lors d'un voyage en Asie, en 2010. "Je voulais exercer un métier qui ait du sens, mais je ne me reconnaissais ni dans la communauté des ONG ni dans celle des grandes entreprises. Le social business est la synthèse des deux mondes[218]." » Pour Le Monde, l'expression « social business » désigne « la performance économique au service de l'intérêt général » : « Il s'agit de développer une entreprise au fonctionnement classique, dont la finalité est aussi de résoudre une problématique sociale ou sociétale. Il ne s'agit pas d'être en opposition avec le capitalisme, mais de construire une entreprise différente, non pas dans sa forme, mais dans ses buts[219]… » Rich Lesser, président du Boston Consulting Group, explique qu'afin de saisir les « opportunités d'améliorer le paysage économique », les présidents d'entreprise doivent développer un « état d'esprit social business ». Selon lui :

---

[215] Yunus, M. (2011), op. cit., p.72.
[216] Yunus, M. (2011), op. cit., p.157-158.
[217] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[218] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.
[219] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.

> « Afin de contribuer à la société et la rallier à leur cause, les entreprises doivent être profondément ancrées en elle. Une manière par laquelle les chefs d'entreprises peuvent y parvenir, c'est de créer des social business adjacents à l'activité principale de leur entreprise. Cela donne la capacité aux entreprises de résoudre certains des problèmes les plus fondamentaux de nos sociétés en adaptant leur capacité inhérente et non en faisant des dons conjoncturels et non réguliers à des organismes de philanthropie[220]. »

Le modèle du social business permettrait de changer le capitalisme de l'intérieur, grâce à l'entreprise dont la performance n'est, du moins pour les adeptes, plus à démontrer. C'est par ce moyen que l'on entend produire un nouveau modèle d'économie de marché. Le California Institute for Social Business parle d'un « Capitalisme éclairé[221] ». La Banque africaine de Développement préfère le terme de « capitalisme à visage humain[222] », Le Parisien titre : « L'avenir du capitalisme, c'est le social business[223] ». Le Monde économie s'exclame : « Vive le "social business" ! » en annonçant : « Le besoin de construire un capitalisme plus soucieux de l'homme et de son environnement n'est plus à justifier. La piste du "social business" est là et bien là, en passe de prendre le relais[224] ! »

Pour Yunus, comme pour la presse généraliste ou spécialisée, l'idée du social business met en rapport deux termes, deux mondes dont l'alliance entre Grameen et Danone est l'un des symboles forts, une « initiative originale[225] ». On met en avant le caractère inédit du mariage de l'entreprise et du social : « Le récent engagement sociétal de ces entreprises est d'autant plus notable qu'il ne va pas de soi[226] ». « Les mots Social et Business sont comme deux aimants de même polarité qui se repoussent plus qu'ils ne s'attirent ! » C'est sur ces mots que commence la tribune publiée dans l'Express[227] par Nicolas Cordier, Chef de Produit et créateur des ateliers Leroy Merlin, en compagnie de Jean Bernou, PDG de McCain Europe continentale.

> « La frontière entre des actions sociales cantonnées au domaine privé et des finalités économiques exclusivement centrées sur la maximisation des bénéfices est en train de s'estomper. De

[220] Lanka Business Report Friday, August 19, 2016: « Opinion : Globalization and technology need saving from themselves »
[221] California State University Channel Islands (2014, mars 3). *Conrad N. Hilton Foundation grant supports the pioneering effort of California Institute for Social Business*, U.S. Fed News.
[222] African Development Bank (AfDB) Group (2013, mars 13). *Nobel peace prize laureate Muhammad Yunus spurs the AFDB to a greater commitment in building social business*, States News Services.
[223] Alimi, J. & Giacometti, E. (2008, mars 31). *Entretien : « L'avenir du capitalisme, c'est le social business »*, Le Parisien ECONOMIE, p. 14.
[224] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.
[225] Delcayre, A. (2008, mars 6). *Pourquoi Danone investit dans le « social business »*, Stratégies, no. 1491 Marques en vue, p. 19.
[226] Delcayre, A. (2010, février 11). Le social business fait des émules, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.
[227] Cordier, N. & Bernou, J. (2014, octobre 20). *Nord de France à l'heure du Social Business*, L'Express (en ligne), Emploi, Business et Sens.

> nombreux exemples de résolution de problématiques sociales, de manière durable parce que rentable au cœur de la logique compétitive des entreprises, semblent ouvrir une nouvelle voie de réconciliation de l'économique et du social. »

C'est bien cette conciliation qui est au cœur du projet de Yunus. Elle est posée comme incongrue et inédite, au final innovante et stimulante. Elle séduit la presse. Le Philippine Daily Enquirer titre « The business of making a better world[228] », le New Zealand Herald décrit un « Nobel très enclin au social dans le business[229] », pour le Jakarta Post, « Les problèmes sociaux sont les problèmes des entreprises[230] », dans Libération « Loin de la bourse, les entrepreneurs passent à l'action », La Tribune se demande « Un autre capitalisme est-il possible[231] ? » Les journaux publicisent la nouvelle jonction entre des notions jugées irréconciliables. Elles attisent ainsi la curiosité que l'expression « social business » déclenche par ce nom, qui sur le plan marketing, il faut le reconnaître, est une trouvaille. L'Express pose la question : « Le social-business qu'est-ce que c'est ? », « N'est-ce pas naïf ? » L'expression en assumant le paradoxe, sonne comme une promesse : « Cela semble certes idéaliste, mais de grandes entreprises ont d'ores et déjà tenté l'expérience ». Pourquoi pas vous ? Telle est l'accroche du slogan publicitaire. « Social business, et si vous donniez du sens à votre travail[232] ? » ; « J'ai choisi de bosser dans le social business[233] ».

Yunus joue sur cette dissonance, ce saut dans l'inconnu qui promet une nouvelle harmonie. Il ne cache pas, bien au contraire, que certains considèrent les entreprises de social business comme des « aberrations[234] » : ses propositions seraient même « blasphématoires[235] ». Il est bon de s'en faire l'écho pour, en creux, surtout suggérer que le social business, comme tout ce qui est nouveau, heurte le commun des mortels. Au moins au départ, seule une petite élite est capable de comprendre la parole du maître. C'est ensuite que la bonne nouvelle se répandra, éclairant le monde d'une nouvelle lumière.

Lors du rapprochement entre Grameen et Danone, Yunus raconte son entrée en territoire inconnu : « nous avons commencé à abandonner nos vieilles idées et à en développer de nouvelles, à réfléchir à de nouveaux modèles économiques, et à donner à notre entreprise une forme

---

[228] Cecilia, E. (2015, décembre 13). *The business of making a better world*, Philippine Daily Inquirer Sunday.
[229] Shaw, A. (2017, avril 9). *Nobel winner very social about business*, New Zealand Herald Sunday.
[230] Kartajaya, H. &Ridwansyah, A. (2017, juin 13). *OPINION: « Social problems are company problems »*, The Jakarta Post Tuesday.
[231] La Tribune (2008, octobre 10). *Livres : Un autre capitalisme est-il possible ?* La Tribune (France), p. TR24.
[232] Les Echos Start (2017, janvier 23). Social business : et si vous donniez du sens à votre travail ? Les Echos (en ligne), Rejoindre une entreprise, Conseils-Carrière.
[233] Les Echos Start (2015, octobre 2). *« J'ai choisi de bosser dans le social business »*. Les Echos (en ligne), Rejoindre une entreprise, Conseils-Carrière, Témoignages.
[234] Yunus, M. (2008), op. cit., p.72.
[235] Yunus, M. (2008), op. cit., p.51.

originale[236]. » « Comme bien des aspects de notre joint-venture, le protocole d'accord est inhabituel. La combinaison des aspirations sociales (nourrir les pauvres, réduire la pauvreté) et des détails pratiques traduit l'essence du social-business […] c'est-à-dire de quelque chose de totalement nouveau dans le monde des affaires[237]. » C'est l'ambition de Yunus qui intitule le premier chapitre de *Vers un nouveau capitalisme* : « Un business d'un genre nouveau[238] ».

Le changement de « paradigme » relève de la conversion : finalement tout se passe comme si on entrait en social business comme on entre en religion. De ce point de vue, le prix Nobel de la paix a été une aubaine pour Yunus qui, fort de ce titre prestigieux, en a accentué la symbolique pour attirer de nouveaux adeptes.

Pour que cela fonctionne, l'originalité doit malgré tout s'appuyer sur des éléments connus et rassurants susceptibles de calmer la frilosité du monde des affaires. Le discours fait appel à un socle d'évidences : le grand récit est linéaire et simple. Il faut qu'à chaque affirmation le lecteur se demande pourquoi personne n'y a pensé auparavant. La mise en scène fait de Yunus une sorte de visionnaire qui repère l'or à la portée de tout le monde, mais qu'un voile d'habitudes et de préjugés masque au plus grand nombre : lui seul voit ce rayon de lumière qui lui apparaît comme une évidence. Le simplisme est une stratégie de communication bien rôdée dans le discours managérial, qui va d'affirmation en affirmation, de réussite en réussite : épuré de toutes nuances, le discours doit sembler apodictique. Cette simplification du réel est au cœur du social business, comme il en a été pour le microcrédit :

> « Les gens me demandent : "Comment avez-vous inventé les règles et les fonctionnements de votre banque ?" C'est très simple. Chaque fois que nous devions décider d'un principe, nous regardions le monde de la banque conventionnelle et ce qu'ils font, et ensuite nous faisons le contraire ; ils vont vers les riches, nous allons vers les pauvres. Ils vont voir les hommes, nous allons vers les femmes. Ils vont dans le centre des villes, nous allons dans les villages isolés[239]. »

Margot Chevance, journaliste à Libération, reprend la définition du social business : « "Trouvons un problème qui nous tient à cœur, et visons à le résoudre." C'est l'équation, plutôt simple, du social business, définie par son théoricien, Muhammad Yunus[240]. »

La facilité du démarrage de chaque social business est martelée. Les démarches sont à la portée de tous. On peut donc tenter l'expérience sans trop de risque. Yunus, en fait la promesse

[236] Yunus, M. (2008), op. cit., p.215-216.
[237] Yunus, M. (2008), op. cit., p.237.
[238] Yunus, M. (2008), op. cit., p.24.
[239] University of California - San Diego (2016, juin 16). *Commencement keynote Muhammad Yunus: discover yourself and you can change the world*, States News Services.
[240] Chevance, M. (2015, décembre 2). *Forum Libération Les rencontres de l'Entrepreneuriat social, « Terre : alternatives individuelles »*, Libération Économie, p. 27.

lorsqu'il s'adresse à de jeunes étudiants : « C'est plutôt simple en fait […] Vous prenez un problème qui préoccupe le pays – accroissement de la population, chômage, fournir de l'éducation, etc. Vous en piochez un, vous vous réunissez avec vos amis et vous lancez une entreprise qui aura pour but d'aider la société, ou en d'autres termes, vous lancez un social business[241]. » La suite est aussi simple tant le cadre est clair. Yunus indique : « Le principe est simple : pas de perte ni de dividende[242]. » La simplicité devient une marque de fabrique colportée de média en média : « Pour le Prix Nobel de la Paix, le succès de ses initiatives est aussi dû à la simplicité du système, sans régulations, sans intermédiaires, sans avocats d'affaire, etc. "La confiance est l'essence du social business." répète-t-il[243]. » Les objectifs sont dénués d'ambiguïté : « Mon seul objectif dans la vie est de régler les problèmes qui se présentent sur mon chemin. Je ne faisais à Tokyo qu'un constat simple [...] Nos sociétés sont très inégalitaires[244]. » Les réponses le sont tout autant : ici, nul flou, nulle ambivalence :

> « Le chômage des jeunes est une question importante en Europe. Ce n'est plus acceptable. Ils ne sont pas plus mauvais ni moins compétents que les générations précédentes. Ils sont simplement victimes d'un vieux système qui les empêche d'exprimer leur créativité. Comme s'ils étaient punis. Il est temps de rejeter ce système et de proposer des alternatives[245]. »

Comme l'indique Frédéric Dalsace, titulaire de la chaire social business d'HEC, la simplification expliquerait le succès de l'inventeur du social business : « C'est incroyable de voir l'intérêt et la passion qu'il soulève chez les jeunes. Ils perçoivent sa ferveur. Mais ce n'est pas celle d'un Hare Krishna. M. Yunus a le grand art de simplifier les problèmes[246] ». Les projets de social business relèvent de l'évidence : il suffisait d'y penser. Lily Cole, top model anglaise créatrice de The North Circular, un social business qui propose des vêtements tricotés de manière soutenable par un réseau de femmes âgées travaillant à la maison, explique :

> « C'était une idée simple […] nous avions des mamies qui tricotent, et ce sentiment que les personnes âgées sont souvent exclues de la société. J'étais très intéressée par la transparence de nos produits : pouvons-nous faire tricoter des vêtements par ces mamies et mettre leur nom sur

[241] The News Today (2012, août 16). *Social Business: Young voices*, The News Today (Dhaka, Bangladesh).
[242] Raim, L. (2011, avril 29). *Le « social-business » expliqué par Muhammad Yunus*, Le 18h.com.
[243] African Development Bank (AfDB) Group (2013, mars 13). *Nobel peace prize laureate Muhammad Yunus spurs the AFDB to a greater commitment in building social business*, States News Services.
[244] Économie (2017, mars 11). *Muhammad Yunus : « Les injustices sociales sont des bombes à retardement »*, Le Point.fr, no. 201703.
[245] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[246] Rodier, A. (2014, mai 24). *Muhammad Yunus réussit son opération séduction auprès des jeunes et des grandes entreprises françaises*, Le Monde Économie et Entreprise, p. SCQ5.

> les étiquettes et essayer de faire penser les consommateurs aux gens qui sont derrière les produits[247] ? »

Pour la revue African Manager « L'objectif affiché et commun reste le même : celui d'encourager toute personne intéressée par l'entrepreneuriat à entreprendre autrement en plaçant simplement l'efficacité économique, sociale, environnementale au service des citoyens, grâce au numérique, à l'innovation technologique[248] ! » Cette simplicité est renforcée par le mythe « de l'homme ordinaire » véhiculé par Yunus, qui se présente comme tel :

> « Physiquement en forme, érudit et habillé de vêtements tout simples, le fondateur de la Grameen Bank et Prix Nobel de la Paix 2006, Professeur Yunus est un plaisir à voir lors des conférences universitaires internationales, de par la simplicité avec laquelle il peut expliquer des théories économiques abstraites à la fois aux universitaires et aux masses illettrées[249]. »

Vêtements sobres, physique presque ascétique, discours pouvant être compris par les « masses illettrées », il est de bon ton aujourd'hui que les communicants fassent profil bas pour paraître accessibles et surtout humbles : ils font la preuve qu'ils tiennent le langage de la « vérité vraie » parce qu'elle serait sans fard. Lors de son discours à HEC pour la remise des diplômes 2016, Faber commence en prévenant : « Si vous attendez un discours de référence intellectuel, vous allez être déçus. » La simplicité n'est pas liée à la clarification toujours ardue pour le locuteur d'un problème complexe, mais à l'usage de poncifs. Le ressort de l'adhésion est comme on le voit ici, bien plus le stimulus de la paresse intellectuelle que d'une curiosité inquiète face aux questions difficiles et inédites qui surgissent actuellement.

Alain-Gérard Slama remarque, au final que Yunus devient une icône : « On se le représente comme une sorte de Gandhi de l'économie[250] ».

Promesses et démesure

Le premier chapitre du livre *Vers un nouveau capitalisme,* intitulé « La promesse du social business », donne le ton. En ce sens là encore, il ne déroge pas aux règles d'un certain classicisme, si l'on se rappelle que bons nombres de philosophes de Machiavel à Descartes, pour convaincre, ont promis aux grands de leur temps maîtrise et puissance. Le registre de la

[247] The Guardian (2016, mars 24). *Lily Cole: « Businesses are running the world »*, The Guardian (UK) (web site).
[248] African Development Bank (AfDB) Group (2013, mars 13). *Nobel peace prize laureate Muhammad Yunus spurs the AFDB to a greater commitment in building social business*, States News Services.
[249] My Republica (2016, juin 23). *Lest they should look away*, My Republica (Nepal).
[250] Slama, A-G. (2008, avril 5). *Yunus, ou du bon usage de Mai 68*, Le Figaro, no. 19807, Le Figaro Magazine, p. MAG71.

promesse n'est pas toujours fondé sur la raison, souvent il se passe d'arguments et d'étayages : c'est un autre registre, celui de l'imaginaire et de la croyance. Yunus pour sa part en use plus que de raison. Il écrit : « Je crois que le social-business est capable de porter le combat pour l'élimination de la pauvreté à un niveau supérieur. Le social-business peut constituer un cadre très puissant pour le secteur privé, le secteur public, les philanthropes, les donateurs, les ONG, les groupes confessionnels ou n'importe qui d'autre[251]. » Ce modèle convient à tous les acteurs, il peut être appliqué à n'importe quel domaine pour résoudre tous les problèmes du social à l'écologie :

> « Les manières de procéder sont innombrables. En voici quelques-unes : un social-business qui fabrique et vend des produits alimentaires de grande qualité destinés au marché très particulier des enfants pauvres et sous-alimentés […] ; un social-business qui conçoit et commercialise des polices d'assurance maladie permettant aux pauvres d'accéder à des soins médicaux abordables ; un social-business qui développe des systèmes de production d'énergie renouvelable et les vend à un prix raisonnable aux communautés rurales qui, autrement, ne pourraient financer leur accès à l'énergie ; un social-business recyclant les ordures, eaux usées et autres déchets qui, sans cela, pollueraient les zones pauvres ou dépourvues d'un pouvoir politique suffisamment fort pour s'y opposer[252]. »

Le modèle est universel, seuls varient les produits vendus :

> « Dans les années à venir, lorsque les social-business commenceront à surgir à travers le monde, de nouvelles caractéristiques et de nouvelles formes de social-business émergeront certainement. […] Elles sont détenues par des investisseurs désireux de contribuer à procurer des bénéfices sociaux comme la réduction de la pauvreté, les soins médicaux pour les pauvres, la justice sociale, le développement durable, etc. […] la nature des produits, des services ou du mode d'exploitation […] créent le bénéfice social. Ce type de social-business peut fournir des produits alimentaires, des logements, des soins médicaux, de l'éducation et bien d'autres biens susceptibles d'aider les pauvres ; il peut dépolluer, réduire les inégalités sociales, ou travailler à soulager des maux comme la toxicomanie ou l'abus d'alcool, les violences conjugales, le chômage ou le crime. […] Dans le cas des social-business du second type, les biens et les services produits pourront ou non créer un bénéfice social. Le bénéfice social issu de ces entreprises viendra de leur mode de détention. Car les actions de l'entreprise appartiendront aux pauvres ou aux défavorisés (satisfaisant à des critères précis et transparents développés et appliqués par les

[251] Lund, M. (2014, novembre 26). *Six hot startups in cool Copenhagen*, Blogs - Science and technology – VentureBeat.
[252] Yunus, M. (2008), op. cit., p.53-54.

> directeurs de société). Tous les bénéfices financiers produits par l'activité de l'entreprise iront aider ceux qui sont dans le besoin[253]. »

Tous les problèmes posés par le capitalisme trouvent ainsi une réponse dans le social business. Le 24 avril 2013, le Rana Plaza, immeuble abritant des unités d'industrie textile, s'effondre à Dhaka au Bangladesh. Le bilan est extrêmement lourd : 1100 morts. L'accident est relayé par la presse. Certains observateurs y voient un révélateur d'une mondialisation capitaliste devenue incontrôlable et dangereuse. Pour Armand Hatchuel, Professeur à Mines Paris Tech : « cette tragédie se distingue radicalement par ses causes et révèle, au-delà des très bas salaires ou des mauvaises conditions de travail, les formes extrêmes de production qui se cachent derrière la mondialisation. » Yunus s'empare de la tragédie : « Après l'accident du Rana Plaza, avec Transparency International, nous avons créé le Garment Industries Transparency Initiative (Giti) pour quelques pays, dont le Bangladesh et le Cambodge[254]. »

Le social business est la solution universelle. Réfléchissant à la situation du Cachemire, Yunus voit dans la création de social business le remède au conflit qui dure depuis 1947 :

> « Les social-business de l'ASACR [Association sud asiatique pour la coopération régionale] pourraient s'engager dans la construction d'infrastructures comme des ponts enjambant des rivières communes à deux pays ou des routes reliant deux pays. Ces infrastructures pourraient être détenues par les pauvres des deux côtés de la frontière. Elles seront des symboles d'amitié, mais elles permettront aussi d'améliorer la vie des pauvres en stimulant les économies locales, en encourageant les échanges et en facilitant les communications. […] Quand tous les pays de la région seront prêts à former une véritable union politique et économique, il sera beaucoup plus aisé de trouver une solution juste aux problèmes du Cachemire[255]. »

Marta Milkowska, analyste à la Banque Mondiale, reprend comme beaucoup d'autres le message universaliste de Yunus dans une tribune diffusée par l'institution internationale : « Chaque fois que je vois un problème, je crée un social business[256]. » La pensée magique finit par s'exacerber à un tel point que l'on est en droit de s'interroger sur les motivations qui animent ceux qui la véhiculent. Comment peuvent-ils se persuader de détenir les clés de tous les problèmes ? Sur quelles inquiétudes se greffe un tel besoin de croyance ? Sur quelles failles se forme cette vague qui semble éroder tout socle un tant soit peu raisonnable ? Ce trop-plein de certitudes

[253] Yunus, M. (2008), op. cit., p.63-64.
[254] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.
[255] Yunus, M. (2008), op. cit., p.202-203.
[256] World Bank Group (2015, octobre 13). *Every time I see a problem, I create a social business to solve it*, Premium Official News.

ressemble effectivement à une plongée dans l'irrationnel stimulé par les peurs. Le social business est salvateur en tant qu'il est accessible à tous et qu'il convient à toutes structures économiques existantes. La presse en convient : « Yunus dit que les entreprises, des plus petites aux plus grandes, peuvent faire du social le mode déterminant de leur développement. (…) "La pauvreté n'est pas une fatalité et pourrait très vite être reléguée dans un musée[257]." » Le social business est une méthode dont la réussite est assurée : « Concevoir un social-business, c'est comme faire germer une graine. Une fois que la graine a germé, n'importe qui peut la planter où on en a besoin. Puisque chaque unité s'autofinance, le financement de l'entreprise n'est plus une contrainte[258]. » Le territoire du social business est le monde entier : « Le concept de social business peut être utilisé dans le monde entier. Au nord comme au sud, tout le monde a des problèmes d'emploi, de logement... Créer une entreprise sociale permet, par exemple, de donner un travail à cinq jeunes. Ainsi, de chômeurs, ils deviennent entrepreneurs. Le principe est applicable avec 10 millions de personnes[259]. »

S'appuyant sur le cas de Danone, les promoteurs affirment que le modèle est prometteur, fiable et viable. Pour Rich Lesser, « Les social business fondés par Danone (produisant de petites portions de yaourts vitaminés à très bas prix dans de petites usines communautaires) et Essilor (fournissant des lunettes abordables à des millions de personnes ayant de bas revenus à travers le monde) prouvent la faisabilité et le potentiel de cette approche[260]. » Des entreprises capitalistes aux ONG, des États aux particuliers, des riches aux pauvres, on appelle tous les acteurs à se mobiliser. Yunus écrit :

> « Voici certains éléments précis qui seront à l'origine de l'éclosion des social-business :
>
> - des sociétés existantes, de toutes formes et de toutes tailles, voudront lancer leur propre social-business. Certaines choisiront de consacrer une partie de leur bénéfice annuel à un social-business afin d'exercer de la sorte leur "responsabilité sociale". D'autres créeront des social-business pour explorer les nouveaux marchés tout en aidant les moins fortunés. Elles pourront créer leur social-business soit seules, soit avec l'aide d'autres entreprises, soit en partenariat avec des entrepreneurs spécialisés ;
>
> - des fondations pourraient créer des fonds d'investissement destinés au financement des social-business, fonds qui agiraient parallèlement à ceux consacrés aux activités philanthropiques.

[257] Boucher, Y. (2014, octobre 25). *Muhammad Yunus, le banquier des pauvres, de passage à Lille : « La charité est une impasse »*. La Voix du Nord (site web).
[258] Yunus, M. (2011), op. cit., p.34-35.
[259] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.
[260] Lesser, R. (2016, août 19). *Opinion: « Globalization and technology need saving from themselves »*, Lanka Business Report.

L'avantage d'un fonds de social-business est que les sommes investies ne s'épuiseront pas, même si elles permettent de produire des bénéfices sociaux : elles seront continuellement renouvelées grâce à la capacité du fonds à soutenir des activités efficaces ;

- les donateurs habituels des programmes de développement, qui vont de ceux adoptés au niveau national à ceux mis en œuvre par la Banque mondiale et les banques régionales de développement, pourraient choisir de créer des fonds dédiés au soutien des initiatives de social-business dans les pays bénéficiaires, au niveau international, à l'échelle régionale, ou encore au sein d'une institution. La Banque mondiale et les banques régionales de développement pourraient créer des filiales pour soutenir les social-business ;

- les gouvernements pourront créer des fonds consacrés au développement des social-business afin de les soutenir et de les encourager ;

- des retraités fortunés y verront une opportunité d'investissement attractive. De même, les héritiers d'une fortune ou ceux qui bénéficient de gains inattendus seront tentés de lancer un social-business ou d'investir dans une activité de ce type ;

- les jeunes gens sortant de l'université ou d'une école de commerce pourront choisir de créer des social-business plutôt que des entreprises traditionnelles. Ils seront motivés par l'idéalisme de la jeunesse et par la possibilité de contribuer à changer le monde[261]. »

L'ambition du social business est d'attirer à lui les institutions afin de peser au sein du système capitaliste qui est concurrentiel. Pour Yunus : « Avec l'introduction du social-business, le marché dispose soudain d'options nouvelles et sensationnelles. Il devient plus intéressant, plus attrayant, et plus concurrentiel. Les préoccupations sociales font leur entrée sur le marché sur un pied d'égalité, et non par le biais de la communication d'entreprise[262]. » Étant donné que « Les social-business agiront sur le même marché que les entreprises traditionnelles[263] », Yunus souhaite voir ces structures se développer, voir se substituer aux entreprises classiques. Ainsi, Josh Littlejohn, créateur de Social Bite, déclare au Guardian qu'il a de grandes ambitions pour sa chaîne de restauration employant des personnes sans domicile fixe : « On essaie d'être ambitieux […]. On veut entrer en compétition avec Pret et Greggs[264]. On veut tenir la dragée haute aux plus grands[265]. »

[261] Yunus, M. (2008), op. cit., p.77-78.
[262] Yunus, M. (2008), op. cit., p.58.
[263] Yunus, M. (2008), op. cit., p.59.
[264] Pret A Manger et Greggs sont de grandes chaînes de restauration rapide britanniques opérant respectivement 486 et 1764 points de vente dans le monde entier.
[265] The Guardian (2015, mars 25). *The homeless workers taking on Greggs, Eat and Pret a Manger*, The Guardian (UK) (web site).

Yunus envisage de créer des institutions financières mondiales adaptées au social business : « Afin d'attirer les investisseurs, je propose de créer une bourse spécialisée qui pourrait porter le nom de bourse sociale. Seuls les social-business pourraient y être côtés […] la cotation des social-business popularisera ce nouveau concept, attirant davantage d'argent et mobilisant les énergies des investisseurs et des entrepreneurs[266]. » Yunus promet également des créations d'emplois notamment pour ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail : « Bien d'autres social-business vont éclore. L'une des missions les plus intéressantes consistera à créer des emplois dans des endroits spécifiques ou pour des personnes particulièrement défavorisées[267]. » Le discours emprunte le chemin de la démesure, celui de constituer un écosystème autour d'un nouveau type de marché :

> « La conception et la création des social-business relèvent des individus. Le succès ou l'échec de ces entreprises dépendra du marché. Le social-business peut réussir même si certaines entreprises ayant adopté cette forme venaient à échouer. Une entreprise de ce type pourra rester à l'état de latence pendant un certain temps avant de faire profiter la société de ses bénéfices. Comme la vie elle-même, le social-business évolue constamment[268]. »

Le discours est à ce point hors-sol, que même l'échec n'est plus considéré comme un signal qui pourrait alerter. À la question de savoir s'il existe des gens « sains d'esprit » qui pourraient investir dans les social business, Yunus répond qu'il y a « des gens plus fous encore qui consacrent un argent difficilement gagné à la création de fondations et à des œuvres caritatives ! » Il existerait là une manne constituée des « nombreux milliards de dollars donnés chaque année à travers le monde à des causes charitables[269] ». Elle pourrait se redéployer vers le social-business qui cherche à drainer ces capitaux :

> « Pourquoi les investisseurs placeraient-ils leur argent dans un social-business ? De façon générale, les gens agiront de la sorte afin d'obtenir le même type de satisfaction personnelle que celle qu'apporte la philanthropie. Leur satisfaction pourrait même être supérieure, car l'entreprise qu'ils auront créée continuera longtemps à apporter ses bienfaits à de plus en plus d'individus[270]. »

Yunus évoque la possibilité de voir les grands philanthropes les plus connus investir dans les social business : « Outre de riches philanthropes comme Bill Gates et Warren Buffett, nombreux sont ceux qui investiront dans le social-business pour avoir la joie d'améliorer la vie

[266] Yunus, M. (2008), op. cit., p.62.
[267] Yunus, M. (2011), op. cit., p.32.
[268] Yunus, M. (2011), op. cit., p.78.
[269] Yunus, M. (2008), op. cit., p.57.
[270] Yunus, M. (2008), op. cit., p.57.

d'autrui[271]. » Yunus souhaite également que les fondations caritatives puissent créer et détenir elles-mêmes des social business afin de réorienter leur action en ce sens. « J'aimerais que de grandes fondations utilisent une partie de leurs ressources pour créer des social-business dans les domaines qui les intéressent : la santé, l'éducation et l'agriculture durable. J'espère que certaines d'entre elles étudient cette possibilité[272]. » Les ONG dans leur ensemble pourraient suivre ce schéma :

> « Une ONG traditionnelle, qui est un organisme caritatif à but non lucratif, pourrait également détenir un social-business. Pour des raisons légales, fiscales et comptables, il devrait être séparé de l'ONG. Mais si le social-business partage la mission sociale de l'ONG, il me semble qu'un tel investissement constituerait un moyen efficace d'atteindre ses objectifs[273]. »

Pour Yunus, l'argent investi dans les ONG devrait revenir aux social business à moins qu'elles ne deviennent elles-mêmes des social business. Il en est de même pour les États. Décrits comme inefficaces, conservateurs et enclins à la corruption, ils sont appelés à réorienter leurs actions après un premier stade d'effacement. Yunus reconnaît qu'il paraît a priori logique de voir la puissance publique répondre aux problèmes sociaux et environnementaux : « Alors que les entreprises ont vocation à répondre aux intérêts individuels, le gouvernement est supposé représenter les intérêts de la société dans son ensemble. Il semble donc logique de croire que le traitement des problèmes collectifs relève du champ de l'action gouvernementale[274]. » Mais, comme nous l'avons vu, Yunus dresse un bilan désastreux de l'action des gouvernements, au Sud notamment, l'État providence serait une impasse :

> « De nombreux pays européens ont confié aux pouvoirs publics des missions comme la lutte contre la pauvreté, la sauvegarde de l'emploi, l'accès de tous à l'éducation et aux services de santé. Mais dans le monde en développement, les gouvernements ne disposent ni de l'autorité morale, ni des capacités de gestion, ni des ressources matérielles permettant de créer le type d'État providence dont bénéficient les Européens. Dans d'autres pays comme, par exemple, les États-Unis, les habitudes culturelles et politiques empêchent le gouvernement de s'attaquer aux problèmes sociaux. Pour ces raisons et pour d'autres encore, nous avons besoin d'un nouvel instrument. Le social-business peut être cet instrument[275] ».

L'État doit se recentrer sur ses fonctions régaliennes qui « ne sauraient être assumées par des individus et des organisations privées : la défense nationale, la régulation de l'offre de monnaie

[271] Yunus, M. (2011), op. cit., p.27.
[272] Yunus, M. (2011), op. cit., p.45.
[273] Yunus, M. (2011), op. cit., p.45.
[274] Yunus, M. (2008), op. cit., p.28-29.
[275] Yunus, M. (2011), op. cit., p.61.

et de l'activité bancaire par la banque centrale, un système d'éducation publique, un système de santé destiné à fournir des soins médicaux accessibles à tous et à limiter les effets des épidémies.[276] » En ce sens les social-business, tout en s'appuyant sur l'action de l'État tant en matière de législation que de financements, n'auraient pas pour vocation de le remplacer. On lui reconnaît le rôle de garant des règles encadrant le fonctionnement du marché et, dans cette mesure, il serait un accompagnateur du social-business :

> « Les gouvernements auront un rôle important à jouer en matière de promotion du social-business. Ils devront adopter des législations destinées à lui donner une reconnaissance légale et créer des organismes de régulation garantissant la transparence et l'intégrité de ce secteur. Ils pourront également offrir des avantages fiscaux tant aux investisseurs qu'aux social-business eux-mêmes[277]. »

On attend de lui que mettant en concurrence les projets, il subventionne les social business dans le cadre d'une privatisation de l'action publique. Les citoyens créateurs de social business bénéficieraient d'aides sous forme d'avantages fiscaux et de législations favorables à leur développement : « Une partie de l'argent public traditionnellement consacré aux programmes sociaux sera versée à des social-business[278]. » L'État pourrait d'ailleurs devenir un acteur du social business en créant des fonds d'investissement :

> « Quel que soit leur niveau – qu'il s'agisse de l'échelle internationale, nationale, régionale ou communale –, les pouvoirs publics peuvent créer des fonds de social-business. Les citoyens et les entreprises seront incités à fonder des social-business pour répondre à des problèmes sociaux particuliers (chômage, maladie, insalubrité, vieillissement, drogue, crime, personnes défavorisées – les handicapés par exemple –, etc.)[279]. »

Enfin, l'État serait coordinateur des structures destinées à remplacer les services publics ainsi que le tissu associatif. Ce d'autant plus que seraient créés des social business d'État : « Lorsqu'ils constateront l'efficacité du social-business, les gouvernements décideront peut-être de créer leurs propres social-business, lesquels agiront en partenariat avec les social-business gérés par les citoyens. Les pouvoirs publics s'inspireront des social-business pour améliorer le fonctionnement de leurs propres programmes[280]. »

Dans le cas des social business d'État, les services publics existants auraient à se transformer pour adopter la forme d'entreprise selon les normes du modèle de Yunus. Autre rôle

[276] Yunus, M. (2008), op. cit., p.29.
[277] Yunus, M. (2011), op. cit., p.37-38.
[278] Yunus, M. (2011), op. cit., p.28.
[279] Yunus, M. (2011), op. cit., p.36.
[280] Yunus, M. (2011), op. cit., p.37.

transférable au social business : l'investissement dans la création et le maintien des grandes infrastructures. Yunus, s'adressant à tous les acteurs, explique que « Si vous disposez des ressources nécessaires, vous pourrez également vous attaquer à des problèmes d'infrastructure de plus grande ampleur : créer un port maritime pour favoriser les échanges, un aéroport pour faciliter les voyages lointains, des centrales électriques et des lignes à haute tension[281]. »
Ces infrastructures pourraient être détenues par des investisseurs qui n'en retireraient pas de profits mais récupèreraient leur mise initiale, aidant ainsi les pays pauvres ; elles pourraient aussi être détenues par des actionnaires pauvres qui profiteraient de bénéfices raisonnables. Yunus envisage cette solution pour la construction du méga port bangladais de Cox's Bazar. Celui-ci pourrait être détenu par un pays donateur, un trust réunissant entreprises et gouvernement ou par les pauvres de la région.[282] Les politiques publiques d'aide au développement pourraient s'en trouver radicalement transformées :

> « Les donateurs bilatéraux et multilatéraux qui participent aux programmes internationaux en faveur du développement économique pourraient aisément créer ce type de social-business. Au lieu d'accorder un prêt ou une subvention à un pays en développement pour construire un pont, le donateur pourrait créer une "société du pont" détenue par les pauvres locaux. Les profits dégagés par cette société pourraient être versés aux pauvres sous forme de dividendes ou consacrés à la construction d'autres ponts. De nombreux projets d'infrastructures pourraient être menés à bien de cette manière, qu'il s'agisse de ponts, d'autoroutes, d'aéroports, de ports maritimes ou d'entreprises de services publics[283]. »

Le rôle des individus change aussi. Yunus promet un renouveau de leurs capacités d'agir, confisquées actuellement par le capitalisme qui les dépossède de moyens d'action par eux-mêmes :

> « Le social-business donne aussi la possibilité de changer de vie. Des millions d'individus appartenant à tous les milieux sociaux rêvent de changement sans jamais parvenir à en faire l'expérience. Nombreux sont ceux qui se sentent prisonniers d'une existence protégée, englués dans la routine de leur travail et d'une consommation irréfléchie. Nous aimerions pouvoir choisir un mode de vie différent, qui nous permettrait de laisser une trace sur cette planète et de découvrir les innombrables talents enfouis en nous. Le social-business nous offre le moyen d'écrire une nouvelle page de notre existence tout en contribuant à fabriquer un monde meilleur[284]. »

Le social business impliquerait ainsi une nouvelle relation entre l'individu, les entreprises et l'État :

---

[281] Yunus, M. (2011), op. cit., p.138.
[282] Yunus, M. (2008), op. cit., p.208 : « Le méga-port pourrait être un social-business ».
[283] Yunus, M. (2011), op. cit., p.145-146.
[284] Yunus, M. (2011), op. cit., p.76.

> « Il ne place pas le système économique sous l'autorité des pouvoirs publics : tout au contraire, il desserre les liens qui unissent le gouvernement et la société en donnant aux individus des outils puissants qui leur permettent de s'attaquer aux problèmes sociaux les plus graves. Dans une société où le social-business est une force économique, les citoyens n'auront plus à demander à l'État de lutter contre la pauvreté, la faim, le manque de logements ou la maladie : ils s'efforceront de trouver eux-mêmes les solutions en créant leur propre entreprise, laquelle agira à petite échelle avant de se développer[285]. »

Pour Yunus, le social business est à même de pénétrer l'imaginaire des individus afin qu'ils soient vecteurs du changement univoque et uniforme qu'il espère. Ce point est décisif, il détermine le succès du social business : « Le destin du social-business dépend de l'impact qu'il exercera sur le cœur des gens. Si le social-business devient partie intégrante de leur rêve d'un monde meilleur, nul ne pourra l'arrêter[286]. »

L'État n'aurait plus le rôle prépondérant qu'on lui connait. Il ne serait plus l'acteur majeur de la redistribution ; sauf que par le biais d'une mise en concurrence des structures, qu'elles se réclament ou non du social business, il encouragerait tout un chacun à proposer des projets pour obtenir les fonds actuellement attribués notamment aux associations que Yunus a en ligne de mire. Les individus-entrepreneurs et les firmes investies dans le social business auraient finalement en charge tout le poids de l'action sociale. De ce tour de passe-passe, Yunus, oublieux des grands conflits du XIX^{ème} siècle, attend une paix sociale durable. « Le social-business ne fait pas peser la responsabilité du changement social sur les pouvoirs publics ; il ne contribue donc pas à envenimer les conflits politiques[287] ». « Grâce au concept de social-business, les citoyens n'auront pas à laisser tous ces problèmes aux mains du gouvernement (et à passer leur vie à le critiquer pour son incapacité à les résoudre)[288]. » Si des problèmes persistent, il ne sert à rien de tenter de corriger les institutions censées les régler, il faut au contraire agir directement :

> « Supposons que votre parcours, votre expérience, vos connaissances et vos centres d'intérêt vous incitent à lancer un social-business dans le domaine des soins médicaux. N'essayez pas de réformer le système de santé mondial. Songez plutôt aux centaines d'opportunités qui existent dans le secteur. Choisissez-en une et construisez un social-business destiné à répondre à ce problème particulier[289]. »

[285] Yunus, M. (2011), op. cit., p.68.
[286] Yunus, M. (2011), op. cit., p.79.
[287] Yunus, M. (2011), op. cit., p.78.
[288] Yunus, M. (2011), op. cit., p.37.
[289] Yunus, M. (2011), op. cit., p.123.

Les conflits sont renvoyés au jeu du marché. L'action des citoyens serait partagée entre le travail et la consommation des biens produits dans le cadre du social business, seul en mesure de sauver le monde en prenant appui sur ce que le capitalisme offre de meilleur :

> « Parce qu'il est à la fois puissant et souple, le social-business a de meilleures chances de sauver le monde que n'en ont d'autres idées plus anciennes. Le social-business n'exerce aucune forme de pression. Il multiplie les possibilités de choix au lieu de les limiter. Il s'adapte parfaitement au système capitaliste parce qu'il est susceptible d'amener des millions de nouveaux clients sur les marchés. Au lieu de menacer la structure dans laquelle s'exerce l'activité économique, il propose un moyen de la dynamiser[290]. »

Les promoteurs du social business font preuve d'une ambition démesurée : le discours est celui de la toute-puissance. Yunus promet la fin de la pauvreté d'ici 2030[291]. S'emparant des grands textes d'hommes comme Martin Luther King, Yunus liste ses rêves pour le monde en 2050. Dans un chapitre intitulé « Les étapes concrètes vers le monde de nos rêves », Yunus évoque l'idée de « forum d'action sociale », un regroupement autour de quelques personnes pour élaborer un plan d'action comme « aider un chômeur, un sans-abri ou un mendiant à trouver une activité rémunératrice ou à commencer à sortir de la pauvreté[292]. » :

> « Il y a dans votre voisinage une parcelle de terrain abandonnée où les ordures s'entassent et provoquent des maladies ? Créez un forum d'amélioration du voisinage afin de transformer ce lopin en une chose intéressante : un jardin communautaire, un terrain de jeu, un centre de recyclage, un site d'activités pour l'école du coin, et ainsi de suite[293]. »

Ici, on voit bien comment le social business peut essayer de capter des initiatives qui ne s'en réclament pas dans le but de paraître plus important qu'il n'est véritablement : plus sa définition sera lâche, plus elle pourra vampiriser toutes les actions citoyennes, associatives et même publiques pour les assigner à suivre cette bannière. Le « rêve » commence à dépasser le cadre strict du social business et, au moins pour l'instant, n'est évoqué que par Yunus. Il n'en demeure pas moins qu'il suggère une évolution sociale majeure, qu'il prétend capable de se diffuser dans tous les modes d'organisation sociale : tel un grand prophète Yunus serait à l'origine de la civilisation nouvelle que le social business est en train de préparer. Dans un article de La Croix, Nicolas Cordier explique :

---

[290] Yunus, M. (2011), op. cit., p.78.
[291] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[292] Yunus, M. (2008), op. cit., p.351-352.
[293] Yunus, M. (2008), op. cit., p.352.

> « “Dans un monde en pleine mutation, il faut savoir sortir du modèle. Le levier du social business est intéressant car il oblige à penser en dehors des cadres. Il permet de rencontrer des gens qui ne sont pas nos habituels clients. Mettre la force d’une entreprise privée au service d’une cause, ce n’est pas seulement faire du bien autour de soi. C’est un accélérateur des stratégies d’entreprise, une source pour réinventer les métiers”, plaide-t-il. Face à lui, l’auditoire ne cache pas son enthousiasme. Beaucoup sont de jeunes cadres, hommes ou femmes à parité, qui eux aussi voudraient “changer le monde” ou en tout cas apporter leur pierre à l’ouvrage[294]. »

En 2015 à Bangkok, Yunus déclare, devant le One Young World Summit réunissant des jeunes décideurs et des entrepreneurs venus du monde entier, qu’il est nécessaire d’entrer dans une nouvelle civilisation qui se caractérise par « zéro pauvreté, zéro chômage et zéro émission carbone » : « Nous devons sortir de cette civilisation aussi vite que possible et en créer une nouvelle qui soit basée sur la valeur humaine du partage et du soin les uns envers les autres[295].

Conclusion

Yunus, figure centrale du social business, apparaît comme un « entrepreneur de cause » [296]qui joue sur des dimensions symboliques voire sur des mythologies sociales produites pour convaincre. La charge émotionnelle, l’imaginaire de puissance, et surtout l’assurance d’un chemin bien tracé, jonché de réussites, sont mobilisés pour emporter l’adhésion. Nous assistons ici à une opération de cadrage[297] qui consiste à « sélectionner certains aspects d’une réalité perçue et les rendre plus saillants dans un support de communication, de façon à promouvoir une définition particulière de problème, des interprétations causales, une évaluation morale ou des recommandations de traitement[298] ». Le discours, organisé autour de péripéties, de répétitions d’idées simples, en mobilisant la langue bien huilée de l’innovation managériale, affirme souvent ce que les décideurs publics ou privés ont envie d’entendre : le capitalisme est en mesure de se réformer, bien plus, il est salvateur. L’entreprise et le marché auront raison de toute la misère du monde.

---

[294] D’Abbundo, A. (2016, mars 18). *Ces intrapreneurs qui font bouger le monde*, La Croix (en ligne), Economie.
[295] Prf editor (2015, décembre 13). *The social entrepreneur,* Blogs - News - The Bangkok Post.
[296] Roger Cobb & Charles Elder. *Participation in Politics. The Dynamics of Agenda-Building.* Boston, Alyn and Bacon, 1972.
[297] Ces cadres « Supposent de penser une situation comme ne relevant pas de l’inéluctable, mais comme étant imputable à des comportements qui transgressent un impératif moral, provoquent une déchirure injustifiable dans les rapports sociaux. Ainsi encore du "cadre d’action" qui invite à penser une situation jugée problématique comme ouverte à changement par une action concertée et volontariste de ceux qui en souffrent. » Neveu, E. (2015), op. cit., p. 42.
[298] Muhammad Yunus crée des « cadres d’injustice » (Entman, R. (1993) Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), 51-58.)

Ces dispositifs argumentatifs renvoient à la notion de storytelling[299]. Arme de contrôle et de domination, le storytelling est directement inspiré des techniques du marketing. L'histoire se rapproche ici d'une publicité où la réalité est masquée. Les événements sont présentés uniquement à l'avantage de l'émetteur du message. Cette fiction peut s'étendre et proposer une « vision du monde[300] ». Le social business apparaît comme la « pièce manquante du capitalisme » qui peut « permettre de sauver le système[301] » en lui conférant une dimension morale.

« Moraliser le capitalisme » est une ambition qui habite les élites économiques depuis longtemps. Anne Salmon a enquêté sur d'autres discours qui, avant le social business, ont promis une réforme du capitalisme en assurant que les entreprises pouvaient œuvrer pour le bien commun : l'éthique d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise en sont les principaux thèmes. Cette dimension « éthique » mobilisant de nombreuses références à la philosophie vise encore de nos jours à restaurer l'image abimée par « les orientations managériales des années 1980 (compétitivité, mise en concurrence, individualisation) et par la dissociation de plus en plus visible de l'économie et du social[302]. » Rejoignant, en partie, les travaux de Max Weber[303]ou ceux de Luc Boltanski et Eve Chiapello[304], elle a décrit le besoin inhérent du capitalisme de se doter d'une éthique qui habille son action :

> « Le capitalisme n'a jamais pu s'imposer, au moins durablement, comme "raison suffisante" c'est-à-dire comme une raison qui aurait en elle-même les déterminations de son propre développement. Il a eu besoin jusqu'à présent de fournir aux acteurs économiques des "raisons d'agir" susceptibles de les entraîner dans cette course à l'accumulation exigeant pour le plus grand nombre, plus de sacrifice et d'abnégation que de satisfaction[305]. »

Pour situer la résurgence du souci éthique des entreprises dans les années 1990, elle a effectué une mise en perspective historique qui l'a conduit à qualifier l'éthique contemporaine de purement instrumentale. C'est d'ailleurs l'une des faiblesses de ce discours qui n'a pas su emporter durablement l'adhésion. Ceci explique qu'il ait été nécessaire de redoubler cette éthique instrumentale enrôlée au service du management par des dispositifs coercitifs apparus plus

[299] Salmon, C., op. cit.
[300] Cette notion est développée par Christian Salmon dans le domaine des sciences politiques. « L'art de raconter des histoires » serait devenu prédominant dans l'action politique, utilisé par les gouvernements comme par les acteurs économiques dominants du capitalisme. Christian Salmon en dévoile les usages instrumentaux. Salmon, C., op. cit., p.43.
[301] Yunus, M. (2008), op. cit., p.171.
[302] Salmon, A. (2009), op. cit., p.25.
[303] Weber, M. (2003). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard.
[304] Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
[305] Salmon, A. (2009), op. cit., p.14.

tardivement au sein des entreprises. Ce déficit d'adhésion explique aussi la nécessité de renouveler en permanence les ressources langagières mobilisées par le management.

Le social business s'inscrit dans cette mouvance. Il apparaît comme un double mouvement. L'ordre capitaliste l'utilise pour montrer ses efforts envers les « exclus », mais loin de limiter l'emprise des marchés sur les existences, il entend étendre sa conception du monde : « Le système capitaliste s'engage dans un perpétuel mouvement d'élargissement de la sphère où il domine. Il est alors conduit à justifier et à légitimer ce cadre moyens-fins qui évolue au rythme de l'intégration et de l'utilisation de nouvelles "composantes de la vie sociale" pour servir ses propres buts[306]. » Le social business est un nouveau prétexte destiné à soutenir l'engagement dans le capitalisme tout en accroissant sa sphère de puissance.

[306] Salmon, A. (2009), op. cit., p.14.

Chapitre 2 Le social business et ses raisons

Introduction

Le modèle social business est selon ses promoteurs un outil universel capable de résoudre tous les problèmes. Il a le mérite d'être sans rupture avec le modèle capitaliste qu'il peut transformer de l'intérieur. La capacité transformatrice du social business repose sur une méthode simple, à la portée de tout un chacun : créer des entreprises à but social qui ne connaîtraient ni pertes ni profits. Elles peuvent prendre des formes variées : celle d'une joint-venture entre le groupe Grameen et une multinationale ou celle plus modeste d'un magasin de vélo tenu par des particuliers pour promouvoir les mobilités douces et le recyclage. Le social business est une promesse relayée par une stratégie discursive reposant sur plusieurs registres, y compris publicitaire, que nous avons examinée dans le chapitre précédent. Au-delà de l'imaginaire de toute puissance et de la symbolique religieuse, il existe d'autres formes d'accroches. Plusieurs raisons sont avancées pour justifier ces promesses et susciter l'adhésion. Si le social business exalte et stimule un rapport pulsionnel aux idées en jouant sur le désir de croire en un sauveur, il lui faut tout de même développer des arguments précis. Yunus donne ainsi des raisons tangibles de le suivre. Ce chapitre se concentre sur cet aspect : la part de la raison comme habillage de la déraison contenue dans la démesure des promesses. Erik Neveu applique à cette étape de construction des problèmes sociaux le verbe « justifier » : « construction d'une argumentation, d'une recevabilité sociale du problème[307]. » La mission des « entrepreneurs de problèmes publics » consiste « à expliciter, à définir la nature et les contours des problèmes qu'ils entendent promouvoir. Que se passe-t-il ? À quels phénomènes précis faut-il prêter attention et pourquoi ? Définir la situation, c'est en délimiter les contours, la caractériser. Ce point de départ se prolonge assez logiquement dans une identification de fautifs, de victimes, de remèdes possibles[308] ».

Comme nous allons le voir, Yunus associe une nouvelle mystique du pauvre dont il est l'incarnation, à l'éloge de la rationalité instrumentale qu'incarne l'entreprise capitaliste : les décideurs économiques ou politiques sont ainsi en terrain connu. Leur adhésion au libre marché est confortée par le nouveau challenge que Yunus les appelle à relever : le développement d'un business au service des pauvres, qui méritent qu'on leur ouvre la porte des marchés inconditionnellement.

[307] Neveu, E. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris, Armand Collin, p.17.
[308] Neveu, E. (2015), op. cit., p.96.

La pauvreté comme potentialité

En premier lieu, l'efficacité du social business tiendrait au fait qu'il offre aux populations pauvres des dispositifs adaptés à leur situation et capables de les sortir durablement de la misère. Ces populations récupèreraient une autonomie et des capacités d'action perdues. Yunus écrit :

> « Le social-business préserve de surcroît la dignité personnelle et l'autonomie de ses bénéficiaires. Même quand ils ont d'excellentes intentions et sont bien conçus, les programmes caritatifs ne laissent guère de capacités d'initiative à ceux qui en bénéficient. Les pauvres qui dépendent de telles aides ne se sentent pas incités à se débrouiller seuls. À l'inverse, les individus qui paient un juste prix pour les biens et les services qu'ils reçoivent font un pas de géant vers l'autonomie. […] Au lieu d'accepter des dons, ils participent activement à la vie économique : ils deviennent des acteurs à part entière de l'économie de marché. Cela leur donne un pouvoir énorme et permet de répondre beaucoup plus efficacement à la pauvreté, l'inégalité et l'oppression[309]. »

La pauvreté serait une privation d'opportunités qui frappe des populations pourtant désireuses de devenir actives économiquement. Ces populations sont considérées comme homogènes, ce qui permet une définition simple et univoque de la pauvreté : elle se caractérise par un manque que l'accès au marché pourra combler. Le thème de la pauvreté, omniprésent dans les discours, est la pierre de touche du social business qui entend lutter contre le fléau qu'elle représente par l'importation des techniques issues de l'entreprise. Résoudre la pauvreté n'est donc pas une affaire de redistribution des richesses, mais d'un accroissement des capacités d'agir des pauvres ou de ceux qui veulent les aider. Or ce sont justement les objectifs du social business. Pour Yunus, les pauvres sont des entrepreneurs qui s'ignorent. Leur créativité économique aurait toujours été bridée par le système. C'est ce que Yunus entend révéler en vue d'une conversion généralisée à l'entrepreneuriat à finalité sociale.

Yunus indique vouloir se rattacher à une définition claire de la pauvreté qui correspondrait à un revenu inférieur ou égal à 1 dollar par jour. Il précise qu'à chaque fois que le mot « pauvre » apparaît dans ses livres, il renvoie à cet indice. Néanmoins, on comprend vite que cette définition usuelle est destinée à satisfaire un lectorat habitué aux données chiffrées et apparemment consensuelles. Dans *Vers un nouveau capitalisme*, il n'hésite pas à se contredire en écartant cette conception pour la remplacer par une définition mettant l'accent sur l'accès aux biens et aux services et aux capacités des pauvres. Prenant le cas d'un pays riche, il montre la difficulté

[309] Yunus, M. (2011), op. cit., p.46-47.

d'établir une norme internationale de la pauvreté : « En Amérique, la plupart des pauvres disposent par exemple d'un poste de télévision[310] ». L'indice international définissant la pauvreté en dessous du seuil d'un dollar par jour lui semble donc inadapté pour bâtir un programme d'actions. En ce sens, il récuse une nouvelle fois le point de vue des experts. Maria Nowak appelle à la formulation d'une nouvelle expertise qui partirait non de données abstraites, mais du terrain. Il s'agirait de croiser une multitude de données au lieu de les cloisonner, puis de les empiler : « Alors que la plupart des universitaires et spécialistes du développement segmentent les savoirs et s'enorgueillissent de leur expertise dans tel ou tel secteur, en séparant soigneusement connaissance et action, [Muhammad Yunus] est avide de tout connaître[311] ». L'expertise du social business vise la connaissance de « la vie des pauvres », laissant les problèmes d'ordre statistiques aux « analystes ». Pour évaluer les effets du microcrédit sur la pauvreté, Yunus propose un « programme en dix points » allant de l'habitat à l'épargne en passant par l'accès à l'eau potable :

> « 1. Chaque membre de la banque ainsi que sa famille vit dans une maison au toit de tôle ondulée ou dans une maison de valeur au moins égale à 25 000 takas (ce qui équivaut environ à 370 dollars). Les membres de la famille dorment dans des lits ou sur des châlits plutôt que sur le sol.
>
> 2. Le membre et sa famille boivent de l'eau pure provenant de puits sains, de l'eau bouillie, ou de l'eau désinfectée avec de l'alun, des tablettes purifiantes ou des filtres.
>
> 3. Les enfants de tous les membres physiquement et mentalement aptes et ayant plus de six ans vont à l'école primaire ou ont terminé ce cycle d'enseignement.
>
> 4. Le remboursement hebdomadaire minimal versé par chaque membre est de 200 takas (environ 3 dollars).
>
> 5. Tous les membres de la famille utilisent des latrines saines.
>
> 6. Tous les membres de la famille ont suffisamment de vêtements pour satisfaire à leurs besoins quotidiens, ce qui inclut les vêtements d'hiver, des couvertures et des moustiquaires.
>
> 7. La famille a des sources de revenus complémentaires, comme un jardin potager ou des arbres fruitiers, de manière à avoir de quoi subsister si le besoin s'en fait sentir.
> 8. Les membres conservent en moyenne 5000 takas (environ 75 dollars) sur leur compte épargne.

[310] Yunus, M. (2008), op. cit., p.184.
[311] Yunus, M. (2011), op. cit., p.9.

9. Le membre a la capacité d'offrir à sa famille trois repas complets par jour tout au long de l'année.

10. Tous les membres de la famille prennent soin de leur santé, suivent les traitements adéquats, et peuvent payer des frais médicaux en cas de maladie[312]. »

Ces dix points reprennent l'essentiel des seize résolutions proposées aux emprunteurs de la Grameen Bank. « Lorsqu'une famille a réussi à franchir chacun de ces dix obstacles, la Grameen Bank considère qu'elle a échappé à la pauvreté[313]. » Ces dix commandements relèvent d'une approche individuelle axée sur une communauté réduite à la famille. Pour Yunus « Les programmes de lutte contre la pauvreté les plus efficaces sont par ailleurs des programmes conçus pour répondre aux besoins des pauvres, non des programmes globaux destinés à servir la collectivité, fournir des services sociaux ou stimuler l'activité économique[314]. » Les promoteurs du social business, se détournant des aspects systémiques, assimilent la pauvreté au dénuement, à la précarité, à la vulnérabilité, au désespoir d'individus plongés dans la misère, tout en insistant sur l'insécurité de leurs parcours de vie :

> « Les pauvres ne disposent d'aucune protection contre les aléas de la vie, qu'il s'agisse de chocs personnels, économiques ou sociaux. Comme ils n'ont que de quoi survivre, il suffit d'un petit rien pour les entraîner dans une spirale qui les plonge souvent dans la plus grande pauvreté. Ce petit rien peut être une mauvaise récolte, un accident grave, une maladie, une détérioration de la situation économique ou une crise familiale – par exemple un enfant qui se drogue[315]. »

En se focalisant sur les besoins d'ordre matériel, Yunus peut établir une feuille de route pour l'élaboration de programmes d'action visant l'accès au marché. Le social business se recentre ainsi sur l'objectif d'assouvir les besoins des plus pauvres, ainsi que le rappelle le Dhaka Courier au cours du Global Social Business Summit de Kuala Lumpur : « Les entrepreneurs de social business créent de nouvelles activités afin de combler les besoins des pauvres et des personnes les plus désavantagées de la communauté[316]. » Centrés sur le pauvre et ses besoins, ces programmes s'attachent à les déterminer. Là encore, on entend recourir à la force des évidences. Pour cela, il n'est pas utile d'entrer « dans des débats sophistiqués (…) Tout le monde a besoin de nourriture, d'un revenu, de soins médicaux, d'un logement, d'eau, de services financiers, d'électricité, de systèmes sanitaires, d'un accès aux technologies de l'information,

[312] Yunus, M. (2008), op. cit., p.184-185.
[313] Yunus, M. (2008), op. cit., p.184.
[314] Yunus, M. (2008), op. cit., p.186.
[315] Yunus, M. (2011), op. cit., p.136.
[316] Rashid, H. (2013, novembre 14). *Global Social Business Summit in Kula Lumpur*, Blogs - News - Dhaka Courier.

etc.[317] » Le social business ne précise pas les moyens d'action, laissés à la liberté des entrepreneurs. Un seul principe doit les guider : il ne s'agit pas de vouloir engranger des profits mais des bénéfices sociaux. Cet objectif est mis en premier plan. Il gomme de nombreuses questions : celle de l'accaparement des richesses et de la terre, celle des choix économiques et politiques actés dans les législations par les gouvernements, celle de la prédation sur les ressources et leur échange qu'exercent les grandes firmes internationales. Ces éléments structuraux, pour n'en citer que quelques-uns, ne peuvent être réglés à l'échelle individuelle par une activité économique qui permettrait aux plus pauvres d'accéder au marché. Il faut donc les écarter.

Face à de possibles critiques, les promoteurs du social business mobilisent la catastrophe et l'urgence pour justifier que le temps des débats sophistiqués est dépassé. Il faut agir et oublier que peut être, le social business pourrait n'être qu'un avatar du néolibéralisme, le moyen de pénétrer au cœur des sociétés sous couvert de régler la question sociale et environnementale au plus près du terrain. Ce n'est pas uniquement l'élargissement des marchés qui est visé mais l'acculturation aux logiques managériales véhiculées par l'entreprise. En ce sens, il faut repérer un double objectif : une expansion des marchés mais aussi une expansion idéologique qui l'une comme l'autre ont des effets sur les conduites de vie. Au cours d'un entretien sur France Culture[318], Emmanuel Faber expose l'action qu'il a menée pour Danone au Bangladesh et au Sénégal. Il évoque les modes d'échange tels que le don et le contre-don présents dans de nombreuses populations à travers le monde. Il témoigne d'une connaissance des logiques d'échange alternatives au marché. Mais l'argument du « mieux que rien » est employé face à une question sur le bouleversement des modes de vie des populations cibles :

> Interviewer : « Est-ce que ces sociétés-là ne sont pas en train de disparaître, est-ce qu'elles ne risquent pas d'être complètement broyées par la mondialisation ? »
>
> Emmanuel Faber : « C'est probable et pour moi c'est une vraie interrogation aux bornes de nos propres activités. Quand, au Bangladesh, nous mettons en œuvre avec Muhammad Yunus et Grameen Bank des modèles très très innovants sur le plan à la fois de leur ingénierie sociale, sociétale, financière, etc. qui nous permettent d'essayer à notre mesure de régler les problèmes de malnutrition qui sont colossaux dans les campagnes du Bangladesh, 47% des enfants sont en situation de malnutrition grave, en même temps nous transformons des modes de vie, en même temps nous imposons même involontairement un pot de yaourt, une cuillère qui sont des objets qui n'existent pas dans cette civilisation, en même temps nous rencontrons, puisque ces produits

[317] Yunus, M. (2011), op. cit., p.121.
[318] Lenoir, F. & Anvar, L. (2012, novembre 18). Vivre l'économie autrement avec Emmanuel Faber [émission de radio] France Culture.

sont vendus dans les villages au porte à porte par des femmes qui sont entrepreneurs et qui grâce à cette activité augmentent d'environ 50% le revenu familial tous les jours. Certaines de ces femmes nous font entrer dans l'économie du troc parce que certaines de leurs clientes n'ont pas d'argent au sens monétaire et paient avec des poignées de riz comme on le fait dans les villages du Bangladesh. Et donc nous ça nous interroge sur jusqu'où est ce qu'on accepte d'entrer dans des mécaniques qui ne sont absolument pas celles qu'une multinationale a l'habitude de traiter dans ses processus de business habituels. Donc oui pour moi il y a en permanence cette question de quelle place on laisse à une forme d'altérité, de diversité, de richesse que nos processus et nos systèmes d'évaluation ne perçoivent pas. Bien sûr vous avez raison de dire que ces civilisations portent évidemment le risque, enfin le risque existe de les voir disparaître. En même temps je voudrais dire qu'il est très très compliqué, finalement de passer sur le fait, enfin sur le fait que beaucoup de ces civilisations vivent non seulement dans une forme de simplicité, même pas de dénuement mais de très grande pauvreté. Je voudrais, juste si vous me permettez une seconde, de vous dire : au Sénégal, on travaille avec un vétérinaire, Bagoré Bathily, qui a monté un projet extraordinaire d'une laiterie, au nord du Sénégal, qui produit du yaourt, dont l'objectif pour lui a été de sédentariser les éleveurs peuls qui sont nomades. Vu de chez nous, la transhumance c'est très sympathique, moi j'ai été élevé dans les hautes Alpes, les moutons passaient au printemps à l'automne, voilà. On peut avoir cette vision-là et je crois qu'elle est une partie de la réalité mais il y a en même temps une autre partie de la réalité, c'est que la transhumance liée aux sécheresses dans le Sahel, qui est séculaire chez les éleveurs peuls se traduit par une insécurité sociale, familiale, physique, des enfants, puisqu'en fait ce sont les enfants qui partent, de viol des petites filles, qui est rendu quasiment nécessaire par la précarité de leur condition et lorsqu'elles sont accueillies dans les villages il se passe un certain nombre de choses que par d'autres côtés il est impossible de se cacher. Donc stabiliser et sédentariser les éleveurs peuls, pour des Sénégalais ça a du sens. Je suis désolé de dire que, enfin, je suis en train de dire que le monde est complexe, que la vie est complexe, que tout ce que nous faisons est à la fois une part d'ombre et une part de lumière. »

Emmanuel Faber légitime l'action du social business en tant qu'il comporte « ombre et lumière ». L'ombre est atténuée par le rappel du « dénuement » et des violences auxquels sont exposés les bergers et surtout les femmes. L'objectif, pour les promoteurs du social business, est de proposer une sortie de la pauvreté pour un monde dans lequel tout un chacun rejoindrait le statut de classe moyenne. À moins que le projet soit de reconstituer une classe moyenne dans les pays du Sud pour compenser l'affaiblissement de celle-ci au Nord. Dans *Pour une économie plus humaine*, Yunus explique que le but ultime de son action est la généralisation de la classe moyenne. Utilisant une métaphore, Yunus envisage un monde où l'ensemble de la population

deviendrait plus riche. Il laisse en suspens la question des inégalités qui serait réglée par la croissance économique issue du social business :

> « Certaines personnes semblent penser qu'il doit y avoir des pauvres pour qu'il y ait des riches. Cette conception est obsolète et fausse. Elle part de l'hypothèse selon laquelle les riches deviennent riches en prenant la part des pauvres. Si le montant total des richesses est fixe et si quelques personnes puissantes prennent la plus grosse part du gâteau, il ne restera que peu de choses pour la plus grande masse des individus. En réalité, l'économie est – ou devrait être – un gâteau en constante croissance. Les riches peuvent devenir plus riches alors même que les pauvres deviennent moins pauvres : il n'y a pas de conflit. Cela dépend de la manière dont nous gérons l'économie. Nous devons nous assurer que le gâteau grossit et que la part que reçoivent les pauvres grossit plus vite encore. Je ne parle pas de redistribution – de prendre aux riches pour donner aux pauvres. Je parle de stimuler la croissance de façon à ce que les pauvres puissent progressivement entrer dans l'univers des classes moyennes[319]. »

Ce rêve d'une classe moyenne regroupant la majeure partie de l'humanité ne passe donc pas par une redistribution qui appellerait une réorientation des politiques publiques mais par un enrichissement général. Le thème de l'élargissement de la classe moyenne au niveau mondial est repris par Yunus comme un argument décisif pour convaincre les entreprises :

> « Quand on me demande quels profits peuvent être réalisés en développant des activités en faveur des plus démunis, il m'arrive de répondre la chose suivante : "Je ne m'oppose pas à la recherche du profit. Mais donnons d'abord aux pauvres l'aide dont ils ont besoin pour échapper à la misère. Une fois qu'ils auront accédé à la classe moyenne, vous pourrez leur vendre tous les biens et services que vous voudrez, ce qui vous permettra de dégager de jolis bénéfices ! Mais attendez qu'ils ne soient plus pauvres pour les exploiter. C'est la seule bonne chose à faire[320]." »

Non sans cynisme, Yunus indique que l'élargissement des marchés est bien à la clé et avec elle l'élargissement d'une exploitation humaine « soutenable ». Après tout, l'argument a déjà été utilisé au XIX^{ème} siècle lorsqu'il a fallu modérer l'exploitation de la classe ouvrière qui risquait d'être décimée et inutilisable pour la production comme pour la guerre[321]. En ce sens, Yunus reste fidèle à une certaine tradition.

Ce qui change peut-être, c'est qu'on reconnaît aux pauvres des potentialités qu'eux-mêmes n'imaginent pas posséder. Yunus va ainsi leur révéler ces capacités afin de les enrôler comme

[319] Yunus, M. (2011), op. cit., p.319.
[320] Yunus, M. (2011), op. cit., p.57.
[321] Thompson, E.P. (2012). *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Éditions Points.

entrepreneurs. Selon les promoteurs du microcrédit comme du social business, il s'agit de permettre aux populations défavorisées de lancer leur propre activité et de jouer un rôle actif pour sortir de leur pauvreté. L'objectif de la Grameen Bank par exemple, est d'apporter de l'argent et de laisser les bénéficiaires libres d'organiser leur activité à leur guise. Comme l'explique Yunus :

> « Si un emprunteur demande à un membre de l'équipe Grameen de lui suggérer une idée d'activité qui pourrait lui convenir, l'employé est préparé à lui répondre de la manière suivante : "Je suis désolé, mais je ne suis pas assez malin pour vous donner une idée d'activité. Grameen a beaucoup d'argent, mais n'a pas d'idée d'activité à créer. C'est pourquoi Grameen vient vers vous. Vous avez une idée, nous avons de l'argent. Si Grameen avait de bonnes idées d'activité, elle utiliserait elle-même l'argent qu'elle vous confie afin d'en gagner davantage." Nous voulons que nos emprunteurs se sentent importants. Quand un emprunteur tente d'esquiver une offre de prêt en prétextant qu'il n'a pas d'expérience des affaires et ne veut pas prendre cet argent, nous cherchons à le convaincre qu'il peut avoir une idée d'activité économique à créer. Cela sera sa toute première affaire ? Ce n'est pas un problème. Tout commence quelque part[322]. »

La Grameen serait un organisme qui libère la créativité de ses adhérents, à l'inverse d'autres prêteurs comme la Banque Mondiale qui en contrepartie du prêt, fourniraient l'expertise et les procédures pour lancer l'activité. Même si l'on peut voir dans les conditions d'adhésion et les recommandations faites aux adhérents une sérieuse entorse à ce principe, le discours insiste sur la liberté laissée aux populations cibles. Le modèle du social business s'appuie sur le même postulat : l'individu pauvre est l'acteur de sa destinée. Si la pauvreté se caractérise par le besoin, la cause de la pauvreté serait un dysfonctionnement du système qui, aujourd'hui, ne laisserait pas d'espace d'action aux plus pauvres. Yunus explique, en prenant appui sur son expérience :

> « Plus vous passez de temps avec les pauvres, plus vous êtes convaincu que la pauvreté ne résulte pas d'une quelconque incapacité. La pauvreté n'est pas créée par les pauvres. Elle vient du système que nous avons construit, des institutions que nous avons conçues et des concepts que nous avons formulés[323]. »

Chaque individu, y compris le plus pauvre, a des potentialités qu'il faut libérer. C'est ce que Yunus dit avoir appris du microcrédit. Il déclare : « Je crois à un monde sans pauvreté, simplement parce que les pauvres ne sont pas responsables de la pauvreté[324]. » « La pauvreté ou le

[322] Yunus, M. (2008), op. cit., p.40.
[323] Yunus, M. (2011), op. cit., p.20.
[324] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.

chômage ne sont pas créés par les pauvres ou les chômeurs mais par le système », dès lors : « C'est lui que l'on doit combattre[325]. » L'argument principal est donc que « la pauvreté est une création artificielle qui peut être totalement enrayée par des efforts humains[326]. » La lutte contre la pauvreté s'inscrit ainsi dans la critique du système capitaliste et de la mondialisation. À l'Université de Californie, Muhammad Yunus résume cette pensée en trois temps :

> « D'abord, la pauvreté n'est pas créée par les pauvres, il s'agit d'un phénomène imposé de l'extérieur. Deuxièmement, c'est le système, les politiques, la structure conceptuelle et la forme des institutions qui discriminent les pauvres et les maintiennent dans la pauvreté. Troisièmement, pour réduire la pauvreté, nous devons repenser le système, les politiques et les institutions afin qu'ils se mettent à fonctionner pour tous et non juste pour les riches[327]. »

La mission du social business est ainsi définie comme une alternative et une force de changement afin de contrer un système qui, non seulement se satisfait de la pauvreté, mais la provoque et l'entretient. Usant d'une métaphore, Muhammad Yunus explique que les externalités empêchent le développement :

> « Je compare souvent les pauvres à des bonsaïs. Quand on plante une graine du plus grand des arbres dans un tout petit pot, on en obtient une réplique exacte ; mais elle n'est haute que de quelques centimètres. La graine est parfaite, c'est le sol dans lequel elle a été plantée qui ne convient pas. Les pauvres sont des hommes-bonsaïs. Rien dans leur origine ne pose problème, mais la société ne leur a pas donné de quoi les faire grandir. Pour sortir de la misère, les pauvres n'ont besoin que d'un environnement favorable. Lorsqu'ils seront autorisés à libérer leur énergie et leur esprit d'innovation, la pauvreté disparaîtra très vite[328]. »

Les pauvres seraient dotés de nombreuses qualités dont le dynamisme et l'esprit d'innovation : ils seraient les candidats parfaits à la création de social business notamment parce qu'ils ont développé de fortes capacités à survivre dans un univers beaucoup plus hostile que le marché concurrentiel. Ces ressources peuvent donc être mobilisées :

> « Je crois fermement que tous les êtres humains ont une capacité innée qui passe généralement inaperçue : la capacité à survivre. Le simple fait que les pauvres sont vivants prouve qu'ils possèdent cette compétence. Ils n'ont pas besoin que nous leur montrions comment survivre : ils le

[325] Boucher, Y. (2014, octobre 25). *Muhammad Yunus, le banquier des pauvres, de passage à Lille : « La charité est une impasse »*. La Voix du Nord (site web).
[326] African Development Bank (AfDB) Group (2013, février 18). *Nobel Peace Prize-Winner and Microcredit champion Muhammad Yunus on « Social Business in Africa »*, States News Services.
[327] My Republica (2016, juin 23). *Lest they should look away*, My Republica (Nepal).
[328] Yunus, M. (2011), op. cit., p.22.

> savent déjà ! Plutôt que de perdre notre temps à les doter de capacités nouvelles, nous avons cherché à les aider à tirer le maximum de bénéfices de celles qu'ils possédaient déjà[329]. »

La pauvreté serait par elle-même un indice des talents des populations qui y survivent. Elle serait génératrice de compétences. Rappelant l'expérience d'Emmanuel Faber, le futur PDG de Danone, dans un bidonville de New Delhi, Yunus explique qu'il aurait forgé « une approche très pragmatique destinée à permettre à des individus extrêmement pauvres de surmonter des conditions de vie très dures[330] ». Il poursuit « Il avait découvert ce que j'avais compris des années plus tôt : les pauvres ont une formidable capacité de survie qu'ils acquièrent à l'école la plus exigeante du monde – l'école de la pauvreté[331]. » Yunus, pour convaincre les plus sceptiques, raconte :

> « Pour ceux qui doutent de la capacité de femmes pauvres et analphabètes à jouer un tel rôle : je me souviens d'avoir demandé au premier groupe de "dames téléphone" si elles avaient des difficultés à composer les numéros de téléphone. Elles m'ont répondu qu'elles n'avaient aucun problème. L'une d'entre elles s'est levée et m'a dit : "Cachez-moi les yeux et donnez-moi un numéro de téléphone à composer ! Si je n'arrive pas à le composer correctement dès le premier essai, je rends mon téléphone et j'arrête mon travail[332]." »

Cette histoire édifiante aux yeux de Yunus, vise à faire comprendre que les nouvelles technologies peuvent être utilisées par les pauvres afin qu'ils sortent de la misère : « La capacité des pauvres et des illettrés à acquérir et utiliser les NTI dépend de l'environnement institutionnel des pauvres et du taux de retour sur investissement qu'ils doivent obtenir[333]. » Yunus insiste sur deux groupes, vus comme pouvant profiter au mieux de ces opportunités :

> « Deux groupes peuvent jouer un rôle important dans cette révolution et en être les principaux bénéficiaires : ce sont les femmes et les enfants. Leur créativité pourra enfin s'exprimer. Ces deux groupes sont en mesure de conduire le monde à une nouvelle ère de croissance et de prospérité. La mission des dirigeants actuels est de faire en sorte que cela puisse se produire[334]. »

Autre qualité attribuée aux pauvres tout particulièrement du tiers monde : leur courage et leur industrie. Yunus aime à rappeler que la pauvreté n'est pas synonyme de paresse et d'inactivité. En guise de preuve, il reproduit la lettre d'un de ses amis américains visitant le Bangladesh :

---

[329] Yunus, M. (2008), op. cit., p.189.
[330] Yunus, M. (2008), op. cit., p.213.
[331] Ibidem.
[332] Yunus, M. (2008), op. cit., p.298-299.
[333] Yunus, M. (2008), op. cit., p.300.
[334] Yunus, M. (2008), op. cit., p.296-297.

> « Aux États-Unis, j'associe la pauvreté rurale à une apparente absence d'activité économique. […] On peut parcourir [des] comtés la journée durant sans croiser âme qui vive, et arriver à destination sans être parvenu à comprendre comment les gens du coin gagnent leur vie. […] Mais la moindre parcelle du Bangladesh rural que j'ai découvert aujourd'hui, qui est infiniment plus pauvre (en termes monétaires) que n'importe quel endroit de l'État de New York, grouille d'activité comme un essaim d'abeilles. Chaque village a sa rue commerçante où des douzaines de cabanes au toit de tôle ondulée se serrent les unes contre les autres, offrant des piles de produits à vendre (des chaussures, des médicaments, des meubles, des vêtements, des DVD, des produits alimentaires) ou des services allant du barbier au tailleur. Sur les routes secondaires, les villageois présentent leurs marchandises sur des nattes de paille : des paniers, des chapeaux, du pain, quelques pommes de terre ou des légumes. Et dans pratiquement toutes les maisons ou les jardins devant lesquels on passe, on voit des gens en train de travailler et de fabriquer, réparer ou préparer ce qu'ils vont vendre : ils soignent des vaches laitières, sculptent des meubles en bois, soudent des bijoux, ramassent leur récolte[335]. »

Cette lettre sert à illustrer les nombreuses activités dont sont capables les pauvres. Elle permet à Yunus de montrer que les qualités nécessaires à l'activité économique sont partagées par tous. Selon lui, la capacité entrepreneuriale est la chose du monde la mieux partagée. Il la retrouve chez la plupart des individus :

> « Les observations que j'ai pu faire parmi les gens les plus pauvres du monde suggèrent au contraire que la capacité d'entreprendre est presque universellement répandue. […] Tous les individus, ou presque, ont le talent de reconnaître les opportunités qui les entourent. Et quand on leur donne les outils permettant de transformer ces opportunités en réalité, presque tous sont impatients de les saisir[336]. »

La pauvreté est présentée sous l'angle de la vertu et du labeur :

> « Les villageois que mon ami américain a observés n'ont pas d'"emplois" au sens que retiennent habituellement les économistes. Mais ils travaillent dur, ils créent du revenu, ils nourrissent leur famille, et ils essaient de s'arracher à la pauvreté. Ce qui leur manque, ce sont les outils économiques dont ils auraient besoin pour rendre leur travail le plus productif possible[337]. »

Le sens de l'entrepreneuriat est donc plus répandu qu'on ne le croit. Yunus va même jusqu'à parler de la « bosse des affaires[338] » comme d'un don que chacun possède et qui permet à tous de saisir des opportunités et développer des activités :

---

[335] Yunus, M. (2008), op. cit., p.99-100.
[336] Yunus, M. (2008), op. cit., p.101.
[337] Yunus, M. (2008), op. cit., p.100.
[338] Yunus, M. (2008), op. cit., p.220.

> « Tous les êtres humains ont non seulement la capacité de s'occuper d'eux-mêmes, mais aussi celle de contribuer au bien-être du monde. Certains ont la chance d'explorer une partie au moins de ce potentiel. Mais d'autres n'ont jamais eu la possibilité de découvrir ce cadeau merveilleux avec lequel ils sont nés. Ils meurent avec des cadeaux ignorés, et le monde perd tout ce qu'ils auraient pu faire[339]. »

Ces « cadeaux » du ciel étant admis, le travail de Yunus consiste à révéler aux pauvres qu'ils les ont reçus et qu'ils possèdent ces compétences. Il rapporte le cas des femmes du Bangladesh qui ne souhaitaient pas accepter l'argent de la Grameen Bank faute d'avoir suffisamment confiance en elles :

> « Ces femmes avaient de nombreuses compétences, mais des années d'exposition à des attitudes répressives avaient ancré en elles un tel sentiment de peur et d'insécurité qu'elles ne le savaient même pas. En leur prodiguant nos encouragements et en leur racontant un certain nombre d'expériences heureuses, nous les avons progressivement débarrassées de leurs angoisses. Ces femmes réalisèrent rapidement qu'elles étaient suffisamment compétentes pour employer de l'argent à faire de l'argent[340]. »

Yunus s'oppose aux politiques publiques de développement qui ne verraient dans les pauvres que comme des « objets » :

> « En raison de leur état d'esprit, les responsables des politiques publiques passent à côté de l'extraordinaire potentiel que recèlent les pauvres, en particulier les femmes pauvres et les enfants issus de familles pauvres. Ils ne peuvent pas voir que les pauvres sont des acteurs autonomes. Ils se préoccupent de la santé, de l'éducation, des emplois des pauvres. Ils sont incapables de comprendre que les pauvres peuvent être des entrepreneurs et peuvent devenir des créateurs d'emplois[341]. »

Selon lui, le rôle de ces politiques devrait être tout autre :

> « La première mission des politiques de développement est d'éveiller la créativité qui existe en chacun de nous. Un programme qui s'occupe simplement des besoins physiques d'une personne pauvre ou se contente de lui procurer un emploi ne mérite pas le nom de programme de développement : il faut permettre aux pauvres de libérer leur énergie créatrice[342]. »

Partant de ces observations, les promoteurs du social business font miroiter le potentiel économique que constituerait le vivier des pauvres, tant entrepreneurs que consommateurs. Dans un

[339] Yunus, M. (2008), op. cit., p.358.
[340] Yunus, M. (2008), op. cit., p.190.
[341] Yunus, M. (2008), op. cit., p.38.
[342] Yunus, M. (2008), op. cit., p.103-104.

entretien de 2017 pour The Guardian, Yunus déclare qu'il y va d'une liberté retrouvée pour l'humanité :

> « Les humains ne sont pas nés pour travailler pour quelqu'un d'autre. […] Pendant des millions d'années, nous avons vécu sur la planète et nous n'avons jamais travaillé pour quiconque. Nous sommes des fonceurs. Nous sommes des paysans. Nous sommes des chasseurs. Nous vivions dans des cavernes et nous trouvions notre propre nourriture, nous n'envoyions pas de lettres de motivation. C'est notre tradition[343]. »

Il ajoute que les avancées du microcrédit auraient déjà accrédité cette idée : « Il y a à peu près 160 millions de personnes dans le monde qui ont contracté un microcrédit, des femmes pour la plupart. Et elles ont prouvé une chose très importante : que nous sommes tous des entrepreneurs[344]. » L'article évoque à plusieurs reprises l'idée selon laquelle l'être humain développerait un « entrepreneuriat naturel[345] ». L'instinct d'entreprendre est en effet un des traits de l'anthropologie déployée par les théoriciens du social business. Il s'agit de le stimuler en construisant un environnement qui serait favorable à son épanouissement. Le Professeur Gillian Sullivan Mort, directrice du Yunus Social Business Center de l'université La Trobe en Australie reprend ce discours en expliquant qu'il « signifie que les pauvres peuvent être des acteurs indépendants, des autoentrepreneurs qui peuvent même créer des emplois pour les autres[346]. » Le potentiel des pauvres à être des acteurs économiques est martelé à l'envi. Pour Allen Mills, professeur à l'université de Winnipeg, le but de Yunus est « Par-dessus tout, [de mobiliser] ce qu'il appelle la créativité et l'entrepreneuriat inhérent des pauvres[347]. » On rappelle en permanence : « Que ce soit dans les rues de son Bangladesh natal ou dans les communautés isolées aborigènes d'Australie, le Prix Nobel Muhammad Yunus explique que les pauvres doivent avoir accès aux moyens de s'aider eux-mêmes, au lieu d'être mis sous perfusion d'aides et d'assistance publique[348]. » Tout ceci conduit les promoteurs du social business à vouloir se faire les porte-parole des pauvres afin qu'on leur rende leur dignité. Pour Yunus, il s'agit d'« aider les

[343] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).
[344] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).
[345] Cosic, M. (2017, mars 29). *"We are all entrepreneurs": Muhammad Yunus on changing the world, one microloan at a time*. The Guardian (UK) (web site).
[346] La Trobe University of Australia (2016, août 22). *Social entrepreneurs for troubled world*, Premium Official News Monday.
[347] Mills, A. (2008, février 24). *Social business Muhammad Yunus's economic experiment provided moral compass*, Winnipeg Free Press Books, p. d0.
[348] Baxendale, R. (2017, avril 6). *Model of effectiveness for mitigating poverty*, The Australian Thursday.

pauvres du monde à devenir autosuffisants avec dignité et respect de soi[349]. » S'opposant à la charité, Yunus cherche ainsi à montrer en quoi celle-ci peut brider et empêcher les mécanismes qui permettraient une sortie de la pauvreté :

> « La charité crée […] une relation à sens unique. Les bénéficiaires cherchent à obtenir des faveurs plutôt qu'à recevoir ce qui leur est dû. Ils n'ont en conséquence pas voix au chapitre, et la responsabilité comme la transparence disparaissent. Toutes les relations de ce type sont inéquitables et ne font que rendre les pauvres plus vulnérables à l'exploitation et à la manipulation[350]. »

Renvoyant, comme à l'accoutumée, la quasi-totalité des programmes de développement publics ou des ONG à la philanthropie et au paternalisme, Yunus prône la participation des pauvres : « Les pauvres doivent avoir la possibilité de participer aux décisions qui les touchent. Même s'il est bien intentionné, le paternalisme mène à une impasse. Si les pauvres ont la capacité de se prendre en charge, ils peuvent faire beaucoup plus et beaucoup plus vite[351]. » Selon Yunus, la mise en évidence de ces potentialités disqualifierait les formes classiques d'aide au développement : « Les responsables gouvernementaux, les consultants internationaux ainsi que de nombreuses ONG se fondent fréquemment sur l'hypothèse inverse : les pauvres sont pauvres parce qu'ils ne savent rien faire[352]. »

Le social business entend donc s'opposer à l'aide publique comme à l'aide privée qui, l'une comme l'autre, irait à rebours de la nature humaine. Elles seraient source de frustrations en offrant gratuitement des réponses aux besoins de populations qui ne demanderaient rien d'autre que de pouvoir y répondre par elles-mêmes. Le système économique et le système de compensation philanthropique ou publique seraient des facteurs d'aggravation des inégalités. En ce sens, « Le business social est une troisième voie [...] une passerelle entre les riches et les pauvres[353]. » La Banque Africaine de Développement résume cette idée qu'elle entend mettre en œuvre dans le cadre d'un partenariat organisé avec Yunus :

> « Selon ses propres termes, le but est de venir en aide aux pauvres en améliorant leurs conditions de vie et en leur permettant de se prendre en main. Cette approche est plus ou moins philanthropique à la seule différence que cela n'a rien à voir avec donner de l'aide. Mais plutôt offrir de l'aide à ces populations pauvres, investir dans le secteur social ou créer des entreprises dont le

[349] Yunus, M. (2008, février 15). *How 'social business' can create a world without poverty*, Christian Science Monitor Opinion, p. 9.
[350] Yunus, M. (2008), op. cit., p.193.
[351] Yunus, M. (2008), op. cit., p.193.
[352] Yunus, M. (2008), op. cit., p.19.
[353] Boucher, Y. (2014, octobre 25). *Muhammad Yunus, le banquier des pauvres, de passage à Lille : « La charité est une impasse »*. La Voix du Nord (site web).

> but ultime n'est pas de faire du profit comme cela se fait d'ordinaire pour une entreprise capitaliste[354]. »

Reprenant le dicton populaire du poisson et du pêcheur, Yunus explique en quoi le modèle social business repose sur cette volonté de voir les pauvres se prendre en main : « Un dollar utilisé pour la charité ne peut être utilisé qu'une fois. Un dollar investi dans un social business autosuffisant est recyclé à l'infini. Par exemple, vous n'achetez pas du poisson pour le pauvre mais vous lui fournissez une canne à pêche pour qu'il attrape du poisson[355]. » Interviewé par Le Monde, Jean-Luc Perron, délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole, déclare à propos du fonds spécialisé « social business » : « Nous sommes donc naturellement proches du professeur Yunus, qui affirme que les pauvres sont dignes de confiance et peuvent, si on leur en donne les moyens financiers, créer des microactivités génératrices de revenus et ainsi contribuer à la solution du problème dont ils ont hérité : la pauvreté[356]. » Les promoteurs du social business sont donc partisans d'une sortie de la pauvreté par les pauvres eux-mêmes, ce qui, selon eux, les distingue des gouvernements et des ONG, prompts à accorder une aide qui ne ferait que renforcer le problème. On avance pas à pas vers une disqualification de la responsabilité collective pour la remplacer par une responsabilité individuelle :

> « S'occuper des pauvres relevait traditionnellement de la responsabilité collective. Les politiques et les institutions destinées au traitement de la pauvreté reposent sur cette hypothèse. Il en résulte que la capacité des pauvres à réaliser des contributions positives et à faire bénéficier la collectivité de leur travail a rarement été reconnue. Une fois que nous reconnaissons cette capacité, nous pouvons créer des programmes offrant aux pauvres un soutien et, ainsi, ne plus nous priver de leurs dons créatifs. Le social-business contribuera de façon importante à cet effort[357]. »

Il ne s'agit plus d'offrir un emploi aux pauvres, mais de développer les conditions pour que chacun puisse développer sa propre structure économique :

> « L'hypothèse selon laquelle le remède à la pauvreté consiste à créer des emplois pour tous est l'un de ces angles morts. Le seul moyen d'aider les pauvres consisterait à leur donner du travail. […] Les capitaux privés sont investis dans de grandes entreprises supposées dynamiser les économies locales et régionales en employant des milliers de personnes et en transformant les

[354] African Development Bank (AfDB) Group (2013, mars 13). *Nobel peace prize laureate Muhammad Yunus spurs the AFDB to a greater commitment in building social business*, States News Services.
[355] Rashid, H. (2013, novembre 14). *Global Social Business Summit in Kula Lumpur*, Blogs - News - Dhaka Courier.
[356] Lefebvre, M-J. (2011, septembre 13). *Jean-Luc Perron, délégué général de la Fondation Grameen Crédit agricole, explique l'ambition du futur fonds spécialisé « social business »*, Le Monde Économie, p. MDE6.
[357] Yunus, M. (2008), op. cit., p.183.

> pauvres en riches contribuables. Cette théorie est séduisante. Mais l'expérience montre qu'elle ne fonctionne pas[358] ».

Parmi les rêves de Yunus à l'horizon de 2050 figure la fin de l'aide aux plus pauvres, remplacée par des systèmes incitatifs : « le système économique mondial encouragera les individus, les entreprises et les institutions à partager et à diffuser activement la prospérité de manière à supprimer les inégalités de revenu. Le chômage et l'aide aux défavorisés n'existeront plus[359] ». L'aide doit être remplacée par des mesures favorables au développement de structures susceptibles de libérer l'autonomie des plus pauvres et *in fine* de leur ouvrir un accès au marché qui par ce biais pourrait s'étendre. S'adressant au lecteur impatient de faire changer les choses, Yunus présente le social business comme un moyen de favoriser cette autonomie par une activité économique viable.

> « Vous avez peut-être pris conscience des privations que subissent trop d'individus et décidé de changer les choses : c'est un mouvement parfaitement naturel. Vous commencez alors à chercher une solution. Si vous abordez votre projet du point de vue du social-business, vous aurez l'assurance que vos efforts produiront durablement des effets parce que votre activité sera économiquement viable. Vous donnerez aussi à vos clients la possibilité de faire partie du système économique plutôt que d'être assistés[360]. »

Il s'agit, au regard d'une analyse des besoins, d'imaginer un produit spécialement conçu pour répondre à un manque des populations pauvres et, comme dans le cas du shokti doï[361] de Danone, de le mettre sur le marché plutôt que de le fournir gratuitement. Le but est, de multiples manières, d'intégrer ces populations dans le système économique. Pour ce faire plusieurs stratégies sont envisagées. Comme l'indique Yunus :

> « Un social-business ne commercialise pas nécessairement un produit. En renforçant l'autonomie de ses bénéficiaires, il facilite leur accès aux marchés des pays développés, en leur donnant de bons emplois ou en les associant à la propriété d'une entreprise, ce qui se traduira par une hausse de leur revenu. Dans tous ces cas, votre social-business donnera à des individus moins chanceux que vous la possibilité de prélever une plus grande partie de la valeur produite[362]. »

La ligne directrice est de « trouver un produit ou [...] créer un service qui rendra [ses] clients plus autonomes », cela peut être une police d'assurance, un programme d'éducation ou de santé, un accès aux nouvelles technologies. Dans les termes de Yunus, l'injonction consiste à dire :

[358] Yunus, M. (2008), op. cit., p.98.
[359] Yunus, M. (2008), op. cit., p.348.
[360] Yunus, M. (2011), op. cit., p.118.
[361] Signifiant « yaourt fortifié » en bengali, c'est lee produit phare commercialisé par la Grameen Danone.
[362] Yunus, M. (2011), op. cit., p.133.

« Efforcez-vous de leur proposer quelque chose qui leur donnera la possibilité de gagner ou d'épargner davantage d'argent que ce qu'ils consacrent à l'achat de votre produit[363]. »

Le social business est *in fine* l'instrument de l'expansion du marché mondial. C'est l'avenir que Yunus espère pour les pauvres du Bangladesh : « Si les produits bangladais sont autorisés à entrer librement sur le marché des États-Unis, je crois que les volumes exportés doubleront en l'espace de cinq ans, que les salaires monteront, et que le taux de croissance de l'économie bangladaise augmentera[364] ». La réduction des inégalités dans le monde dépend, selon Yunus, d'une plus grande ouverture du marché mondial : « Les Objectifs du millénaire pour le développement adoptés en 2000 incluent l'engagement de donner aux économies les moins développées un libre accès aux marchés mondiaux. Si cet engagement était honoré, cela aiderait énormément le Bangladesh[365]. » De la même façon, Yunus prône une libre circulation des personnes et un meilleur accès au marché international du travail. Reprenant l'exemple du Bangladesh, il considère que sa diaspora est la preuve que les pauvres, une fois sortis des limitations locales, se révèlent de laborieux entrepreneurs. L'internationalisation de l'emploi peut apporter aux pays pauvres une partie des ressources provenant de l'immigration : « En 2006, le Bangladesh a reçu 6 milliards de dollars de fonds envoyés par des ressortissants vivant à l'étranger[366]. »

L'accès au marché international des biens et du travail est le but avoué de nombres d'initiatives de social business soutenues par les structures de Yunus. L'organisation Yunus Social Business (YSB) se présente ainsi comme un fonds de soutien à des social business exclusivement tournés vers le marché : « Son activité principale est de lancer et de gérer des Fonds d'Incubation de Social Business qui visent à la création de meilleures conditions de vie et d'opportunités d'emploi pour des communautés vulnérables et défavorisées, en encourageant les social business autosuffisants et orientés vers le marché[367] ». Les initiatives soutenues par YSB sont présentées sur le site de l'organisation à l'aide de petites fiches où sont consignés les problèmes que chaque social business entend résoudre et la solution estimée appropriée : à chaque fois il s'agit de recourir au marché, ou de contribuer à le créer. Dans les Balkans, St George Organic Herb Farm entend lutter contre l'érosion des sols et favoriser la biodiversité en proposant des produits à valeur ajoutée disponibles sur le marché international. L'entreprise explique ainsi : « Cela

[363] Yunus, M. (2011), op. cit., p.132-133.
[364] Yunus, M. (2008), op. cit., p.196.
[365] Yunus, M. (2008), op. cit., p.196.
[366] Yunus, M. (2008), op. cit., p.197.
[367] Kiva, C. (2016, novembre 15). *Uganda: Savco Millers - Life for Kampala's plastic collectors is hard. À loan of $40,000 helps to expand recycling collection and processing that improves the pay of plastic garbage collectors*, M2 PressWIRE.

apporte des opportunités de revenu additionnel aux paysans locaux. Une fois que la certification en agriculture biologique sera obtenue, cela ouvrira l'accès au marché international comme aux marchés locaux. » De la même manière, afin de lutter contre le chômage et la pauvreté dans la Tunisie rurale, CIFEA propose un entraînement en apiculture intensive à de jeunes entrepreneurs afin de leur permettre de se positionner sur le marché du miel. Dans l'Afrique subsaharienne, Jali Organic est un social business conçu pour lutter contre l'insécurité alimentaire en achetant les récoltes de fruits des producteurs locaux. Pour financer cette activité, Jali Organic « vend ses produits dans le marché international du fruit sec. Ses principaux clients sont des distributeurs à l'export, parmi lesquels un distributeur japonais qui vend en Russie et en Europe. » Pour chacun des problèmes posés, particulièrement en matière de production agricole, les social business soutenus par YSB proposent un accroissement de la production et des ventes, ainsi que la mise en avant d'une plus-value marketing des produits pour les rendre attractifs sur le marché mondial. La pauvreté serait ainsi le résultat des inégalités d'accès aux marchés liées à un manque d'expertise et à une absence de moyens techniques. C'est pourquoi les promoteurs du social business font l'éloge des nouvelles technologies dans la mesure où elles permettent de dépasser les frontières et les limitations imposées par la société et l'économie supposées cadenassée notamment par une série d'intermédiaires :

> « Les NTI [Nouvelles Technologies de l'Information] peuvent faire participer les pauvres à la mondialisation en les autorisant à étendre leurs marchés grâce au commerce électronique. Les pauvres sont traditionnellement victimes des intermédiaires qui contrôlent les accès aux marchés, dictent le comportement des entreprises et accaparent les profits. Correctement utilisées, les NTI permettront d'éliminer le recours aux intermédiaires qui n'offrent pas une réelle valeur ajoutée. Les personnes les plus pauvres du monde pourront travailler directement avec les consommateurs des pays développés et bénéficier d'opportunités internationales d'emploi grâce à la sous-traitance réalisée par voie électronique[368] ».

Les nouvelles technologies permettraient en outre de s'émanciper de l'emploi salarié en faisant de chacun un travailleur indépendant : « Ils [les pauvres] ne compteront plus seulement sur les employeurs privés ou sur les programmes d'emploi du gouvernement : ils pourront libérer leur créativité, leur énergie et leur productivité[369]. » Pour Yunus, grâce aux applications de téléphonie mobile tous auraient une meilleure connaissance de l'état des marchés. Il envisage ainsi « un centre dans lequel les entrepreneurs rencontreraient des gens disposant des connaissances, des compétences, de l'expérience ou de la technologie nécessaires pour lancer une

[368] Yunus, M. (2008), op. cit., p.296.
[369] Ibidem.

entreprise[370]. » Le succès des social business doit beaucoup à la promesse de ramener les individus vers le marché des biens et de l'emploi. L'autonomie est retrouvée avec une humanité constituée de petits entrepreneurs indépendants. Rich Lesser, directeur général du Boston Consulting Group qui possède une joint-venture avec Grameen, écrit : « Ces structures en social business se sont montrées quatre à cinq fois plus efficaces que des programmes classiques dans la réintégration de jeunes Européens et immigrants dans le marché de l'emploi, fournissant ainsi aux entreprises de nouveaux bassins de talents[371]. »

Un modèle entrepreneurial au service du social

Avec constance, il est affirmé que le modèle de l'entreprise est celui qu'il faut suivre, tant il a fait preuve de son efficacité. C'est en l'adoptant que l'on pourra affronter avec succès les problèmes sociaux et environnementaux de notre temps. Le système entrepreneurial privé fonctionnerait mieux que la bureaucratie publique ou que le système associatif à but non lucratif. Yunus parle en effet d'un « monde des affaires, qui concentre l'essentiel de l'innovation financière et fait preuve de la plus grande efficacité[372] ». Les qualités de l'entreprise classique sont reconnues et valorisées. Les promoteurs du social business partent du postulat que l'entreprise a un rôle majeur à jouer dans la résolution des problèmes mondiaux. Comme l'explique Rich Lesser, c'est en mettant le cœur de l'expertise des entreprises au service de causes sociales que le social business est prometteur :

> « Tandis que les gouvernements peuvent paver la voie en matière d'inclusion financière, le secteur privé peut jouer un rôle majeur en entraînant une innovation rapide et en généralisant l'accès d'une manière étendue et durable. Juste quatre ans après que la compagnie de téléphonie Safaricom a lancé son service de transfert monétaire par téléphone M-Pesa au Kenya, par exemple, 70 % des adultes l'avaient adopté. Un état d'esprit tourné vers le social business peut également permettre des progrès significatifs sur des dossiers compliqués comme le chômage de longue durée des jeunes. En Europe, des alliances d'entreprises travaillent avec les agences publiques, des milliers de bénévoles et d'employeurs, afin d'offrir des programmes d'éducation et d'apprentissage professionnel. Ces structures en social business se sont montrées quatre à cinq fois plus efficaces que des programmes classiques dans la réintégration de jeunes Européens et

[370] Yunus, M. (2011), op. cit., p.135.
[371] Lesser, R. (2016, août 19). *Opinion: « Globalization and technology need saving from themselves »*, Lanka Business Report.
[372] Scoop Media (2017, avril 4). NZ's first Yunus Social Business Centre to be at Lincoln, Scoop Media, p. NA.

immigrants dans le marché de l'emploi, fournissant ainsi aux entreprises de nouveaux bassins de talents[373]. »

La Banque Mondiale aime à rappeler que l'entreprise, fer de lance de la lutte contre la pauvreté, est au centre des débats. En 2016, elle fait paraître un texte intitulé « Social enterprise and infrastructure morality[374] » désignant l'entreprise sociale et plus particulièrement le social business comme le moyen d'assurer l'accès du plus grand nombre aux services de première nécessité : « Une société moderne, compétitive et juste doit fournir des services efficaces et abordables au public – incluant l'énergie, le logement, une eau propre, une couverture santé universelle, les communications et le transport. Tandis que les leaders mondiaux luttent pour relever le défi et financer ces services, le secteur privé a un rôle crucial à jouer. » Cet argument est repris par les Nations Unies, par la voix de son secrétaire général s'adressant au Global Social Business Summit de Vienne en 2011. Ban Ki-Moon, évoquant l'objectif fixé par les Nations Unies, explique que « Le secteur privé a un rôle important à jouer. En tant que secteur de pointe en termes d'innovation, d'investissement et de création d'emploi, l'entreprise est bien placée pour aider à accélérer les progrès vers les Objectifs du millénaire pour le développement avant le but fixé à 2015[375]. »

Les promoteurs du social business entendent mettre à profit le professionnalisme des entreprises qu'ils estiment incomparablement plus grand que celui de toutes les autres institutions ou organisations existantes : « Ces modèles, cherchant à mettre au service de la lutte contre la pauvreté les forces de l'entreprise en termes d'expertise et de professionnalisme, se fondent sur des organisations hybrides, à mi-chemin entre entreprise traditionnelle et organisation philanthropique[376]. » L'intérêt de « l'entreprise à but humanitaire[377] » serait d'utiliser les compétences en gestion, en comptabilité et en marketing pour résoudre des problèmes sociaux. Ce que ces promoteurs du social business appellent la « force de l'entreprise[378] » résiderait dans ces instruments mis d'habitude au service du profit et qui pourraient être mieux utilisés dans la lutte contre la pauvreté et, comme nous l'avons vu, contre tous les maux de la société. C'est pourquoi

[373] Lesser, R. (2016, août 19). *Opinion: Globalization and technology need saving from themselves*, Lanka Business Report.
[374] World Bank Group (2016, novembre 9). *Social enterprise and infrastructure morality*, Premium Official News.
[375] The United Nations (2011, novembre 11). *Private sector has key role in addressing anxiety about jobs, fears for future prospects, secretary-general tells global social business summit*, States News Services.
[376] Berthelémy, J-C. (2012, mars 6). *Deux visions divergentes du rôle des grandes entreprises*, Le Monde Économie, p. MDE3.
[377] Michel, S. (2014, juillet 11). *Emmanuel Faber : « Le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle »*, Le Monde.fr.
[378] D'Abbundo, A. (2016, mars 18). *Ces intrapreneurs qui font bouger le monde*, La Croix (en ligne), Economie.

le mode d'organisation de l'entreprise doit être le modèle pour tout social business. En présentant les entreprises du groupe Grameen, Yunus explique : « Chacune de ces entreprises est dotée d'un business plan, d'un mode d'organisation, d'un ordre de mission et d'une structure financière[379]. » Elles « mettent les techniques de gestion au service des problèmes sociaux[380]. » Pour Yunus, « Un social-business doit être au moins aussi bien géré qu'une entreprise cherchant à maximiser le profit. Si vous songez à lancer un social-business, il faut que vous soyez certain de faire mieux que si vous lanciez une entreprise classique[381]. » Ainsi, il faut croire que l'application scrupuleuse des méthodes entrepreneuriales est la garantie infaillible pour résoudre les problèmes sociaux. Le social business doit atteindre l'excellence en la matière, en raison de ses responsabilités incroyablement plus hautes que celles de l'entreprise classique qui n'a que le profit comme horizon :

> « L'exigence de responsabilité pèse beaucoup plus lourd sur un social-business que sur une entreprise traditionnelle. Il est plus important encore que vous compreniez les besoins de vos clients. L'objectif d'un social-business consiste à traiter un problème : la pauvreté, la malnutrition, la maladie, l'ignorance, l'absence de logement. Il ne parviendra peut-être pas à le résoudre entièrement mais il doit avancer dans la bonne direction. Et ses méthodes de gestion ne devraient certainement pas créer de nouveaux problèmes[382]. »

L'insistance sur la rigueur de la gestion s'explique par la tâche que se fixe le social business, mais aussi surtout par le fait qu'il se positionne sur le marché concurrentiel où il affronte les entreprises classiques. Le mythe consiste parfois à oublier qu'il entend drainer les financements de la philanthropie et des pouvoirs publics pour faire comme si, à elle seule, l'entreprise à finalité sociale pouvait par son excellence attirer le consommateur en étant plus compétitive et donc capable de satisfaire les besoins des publics les plus pauvres :

> « Un social-business doit être préparé à entrer en concurrence avec des entreprises traditionnelles. Il doit fournir aux consommateurs des produits et des services de grande qualité à un prix adapté et doit offrir le même niveau de commodité et de facilité d'usage que n'importe quelle entreprise, si ce n'est plus. Un social-business ne peut espérer avoir des clients simplement parce qu'il est géré par de gentilles personnes pleines de bonnes intentions. C'est en étant le meilleur qu'il attirera et fidélisera les consommateurs. De cette façon, il s'en sortira financièrement et sera apte à remplir la mission sociale pour laquelle il a été créé[383]. »

[379] Yunus, M. (2011), op. cit., p.65.
[380] Yunus, M. (2011), op. cit., p.66.
[381] Yunus, M. (2008), op. cit., p.225.
[382] Yunus, M. (2011), op. cit., p.162.
[383] Yunus, M. (2008), op. cit., p.232.

Le social business doit donc utiliser toutes les ressources de l'entreprise privée. Lors de la création de Grameen Danone, Muhammad Yunus s'adresse aux équipes de Danone :

> « J'expliquai que le mode de gouvernance et la politique de recrutement ne distinguaient pas un social-business d'une entreprise cherchant à maximiser le profit. "C'est la même chose. Vous voulez avoir la meilleure personne pour faire le job, et vous la payez au salaire du marché. Il faut définir les qualités qui permettent de recruter la personne la plus adaptée aux objectifs de l'entreprise. Vous vous demandez ensuite si elle comprend votre objectif et si elle est prête à s'y consacrer. Une fois que vous avez identifié la personne qui satisfait à ces critères, vous aurez trouvé la bonne personne pour le job."[384] »

Le marketing n'échappe pas à la règle. Il est lui aussi un outil au service du social business. Afin de promouvoir une nouvelle voix, face à la publicité traditionnelle taxée de « propagande » « incit[a]nt les consommateurs à détruire leur santé en consommant trop[385] », le social business entend mettre en place un marketing bienveillant. Les voix « alternatives » des « écoles, des ONG, des organisations caritatives, des fondations, des groupes de croyants » restent « timides et difficiles à entendre ». Ceci est dû au fait que ces organisations ont « peu d'argent, ces groupes n'ont pas de plateforme géante et de puissant mégaphone médiatique comme les grandes entreprises. Il n'est pas surprenant qu'ils n'obtiennent qu'une infime audience et que leurs voix soient couvertes par le battage publicitaire en faveur de la consommation. Si ces voix provenaient des entreprises, elles obtiendraient une audience bien plus importante[386]. »

En d'autres termes, afin de combattre une publicité pernicieuse, il faut se doter d'une publicité vertueuse qui fonctionne néanmoins sur le même principe que celle produite par les multinationales. Là encore, seul le modèle marchand est apte, grâce à ses moyens techniques et financiers, à diffuser des messages socialement progressistes. Les moyens du social business seraient donc en tous points comparables à ceux des entreprises classiques, depuis la politique de recrutement jusqu'aux outils de recherche et de développement. Les motivations qui mènent au social business sont proches de celles qu'exigent les créations d'entreprises capitalistes : « Bien que le social-business soit une idée neuve, les motivations qui expliquent la création d'une telle entreprise nous sont familières. Le besoin de créer, le désir d'entreprendre, la volonté de rendre le monde meilleur sont des caractéristiques communes à des millions de personnes. Et c'est tout ce dont vous avez besoin pour lancer un social-business[387]. »

[384] Yunus, M. (2008), op. cit., p.219.
[385] Yunus, M. (2008), op. cit., p.334.
[386] Ibidem.
[387] Yunus, M. (2011), op. cit., p.117.

À la fois, il a besoin d'une logistique aussi puissante que celle des grandes firmes, et en même temps, tout petit social business est considéré comme vertueux en tant qu'il est autosuffisant. C'est d'ailleurs ce qui le distinguerait des ONG dépendantes des afflux de dons généreux qu'elles redistribuent à fonds perdu. Cependant, Yunus n'est pas très clair lorsqu'il affirme faire reposer la force du social business sur sa capacité à s'autofinancer comme n'importe quelle entreprise :

> « À l'opposé, un social-business est conçu pour être financièrement indépendant. Cela permet à ses propriétaires de se concentrer sur l'accroissement des bénéfices qu'ils apportent aux pauvres ou à d'autres membres de la société. La capacité de réinvestir indéfiniment l'argent, qui est la caractéristique du social-business, l'autorise à exercer une influence supérieure à celle des organismes caritatifs les mieux gérés[388]. »

Pour La Tribune, cet autofinancement est synonyme de durabilité du modèle : « La priorité du social business est de mener à bien cette mission en s'appuyant sur un modèle économique pérenne (et non tributaire du soutien de donateurs[389]). » Le recours aux subventions ou aux dons rendrait toute autre forme d'action vulnérable et moins efficace. Comme Yunus le rappelle à plusieurs reprises dans des interviews : « La charité n'est pas une solution durable. Un dollar donné n'a qu'une vie, tandis qu'un dollar investi dans un social business a la vie éternelle. » L'idée derrière ce qu'il appelle une « vie éternelle » du dollar investi dans un social business est que le dollar ainsi placé est un investissement qui revient à son propriétaire afin de lui permettre de l'utiliser pour construire un autre social business. Dans le modèle caritatif, l'argent n'est utilisable qu'une fois pour fournir un bien ou un service. Il n'est pas productif et est voué à disparaître.

Le social business repose sur une idéalisation de la concurrence. Alors que l'État et les ONG connaîtraient respectivement l'inertie et l'impuissance, la concurrence serait un puissant vecteur de dynamisme. La force des social business tiendrait à leur capacité à trouver des clients et donc à se financer, mais aussi à leur capacité à survivre sur un marché ouvert aux autres entreprises. Selon Yunus : « Si nous arrivons à mettre à profit l'efficacité, la compétitivité et le dynamisme du monde des affaires afin de traiter des problèmes sociaux spécifiques, le monde sera bien meilleur[390]. » Une trop grande intervention de l'État, caractéristique des régimes socialistes ou communistes, en anéantissant la concurrence, aboutirait à affaiblir l'innovation, levier

[388] Yunus, M. (2011), op. cit., p.46.
[389] D'Abbundo, A. (2016, mars 18). *Ces intrapreneurs qui font bouger le monde*, La Croix (en ligne), Economie.
[390] Den Holder, G. (2017, juin 2). À *Fascinating Example of Social Business*, Blogs - Finance - Business 2 Community.com.

fondamental pour résoudre efficacement les problèmes sociaux : « Les décisions économiques sont prises en fonction de considérations politiques. Il n'y a quasiment pas de concurrence entre les entreprises. Avec le temps, le système devient moins efficace et moins innovant[391]. » Ceci expliquerait, selon lui, la fin du communisme dans les États où il a pu exister, Russie, Chine et Europe de l'Est : « Le déclin de la motivation individuelle et de l'innovation, l'inadéquation des règles économiques imposées par le gouvernement et la corruption qui s'installe quand les organisations politiques contrôlent la richesse d'un pays en sont les principaux responsables[392]. » S'appuyant sur la vulgate néolibérale, Yunus défend le social business en tant qu'il permet « d'intensifier la concurrence et d'accroître l'offre en proposant davantage de biens et de services au consommateur[393]. » Il dénonce une situation dans laquelle, « Le gouvernement devrait théoriquement représenter l'ensemble de la population d'un pays. Il devrait donc assumer les problèmes sociaux qui créent tant de souffrance. […] Mais en pratique, les gouvernements finissent souvent par se mettre au service d'intérêts particuliers[394]. »

Il reprend le discours classique du néolibéralisme, la libre concurrence sur le marché est favorable à la démocratie bien comprise. Contrairement au service public, la force du concept de social-business est d'introduire « les avantages des marchés concurrentiels dans le champ du progrès social[395]. » Cela permettrait de mieux répondre aux besoins existants en créant de nouvelles solutions : « La concurrence sur le marché des idées a presque toujours un puissant impact positif. Quand un grand nombre d'individus rivalisent pour développer et approfondir une idée, et quand le flux d'argent vers eux et vers leur entreprise dépend de l'issue de la compétition, le niveau général de leurs performances augmente spectaculairement[396]. » Les opérateurs de social business eux-mêmes prônent cette concurrence et voient le progrès dans la compétitivité de leur modèle. Pour Lily Cole, créatrice de The North Circular : « Nous devons aller plus loin afin que nous puissions entrer en compétition avec les entreprises classiques et les organisations caritatives[397]. » Cette concurrence s'organise de la même manière que pour toute autre entreprise, selon Yunus :

> « Si un social-business propose un bien ou un service également commercialisé par une entreprise classique, les consommateurs décideront où l'acheter, tout comme ils choisissent

[391] Yunus, M. (2011), op. cit., p.68.
[392] Ibidem.
[393] Yunus, M. (2011), op. cit., p.68-69.
[394] Yunus, M. (2011), op. cit., p.69.
[395] Yunus, M. (2008), op. cit., p.60.
[396] Yunus, M. (2008), op. cit., p.61.
[397] The Guardian (2016, mars 24). *Lily Cole: « Businesses are running the world »*, The Guardian (UK) (web site).

> actuellement entre des entreprises concurrentes. Ils prendront en compte le prix, la qualité, la commodité, la disponibilité, l'image de marque, ainsi que tous les autres facteurs qui influencent les consommateurs[398]. »

Si cette concurrence entre social business et entreprise classique peut être marquée par la préférence des consommateurs pour le social business en ce qu'il serait plus éthique, Yunus pense que cela ne suffit pas : « Les avantages sociaux créés par le social-business constitueront peut-être une motivation d'achat supplémentaire […] Mais pour l'essentiel, les social-business seront en concurrence avec les entreprises classiques, de la même manière que ces dernières sont en concurrence entre elles – et que le meilleur gagne[399]. » Dans la concurrence que se livreront les social business auprès d'investisseurs « philanthropes » ou non, la cause que ceux-ci souhaitent défendre sera certes déterminante, mais surtout, comme préconise Yunus, le choix devra se porter sur le social business estimé le plus efficace à remplir sa mission sociale et non sur les espérances de profit : « quand deux social-business sont en concurrence auprès d'investisseurs, la concurrence sera fondée non sur la maximisation des profits futurs mais sur les bénéfices sociaux attendus[400]. » Yunus glisse perpétuellement de constats, qu'il étaye sur la force de l'évidence, aux promesses et aux prédictions. Parmi ces dernières, il prédit que les exigences de retour sur investissement en termes de bénéfices pécuniaires cèderont la place face à l'attractivité des bénéfices sociaux. Opposant toujours la recherche du profit à la recherche de bien-être social, Yunus avance qu'il suffira que : « Chaque social-business » affirme « qu'il est mieux à même que son rival de servir les individus ainsi que la planète » et qu'afin d'appuyer ses dires, il développe « un business plan[401] » en le rendant public. Les objectifs chiffrés, la performance des outils de gestion utilisés par les social business seront les meilleurs guides pour les investisseurs désireux de les départager dans un contexte qu'on imagine particulièrement concurrentiel.

Il n'est pas surprenant que le mode de développement privilégié du social business soit celui du concours, organisé pour mettre en compétition les porteurs de projets qui doivent prouver, chiffres à l'appui, leur maitrise des techniques de gestion. Les concours comme le Social Business Creation du Yunus Social Business Center de Montréal, ou le Social Business Champ des universités du Bangladesh, reposent sur la présentation de « business plans » devant un jury qui décide d'accorder leurs prix en fonction de critères parmi lesquels l'impact social escompté,

[398] Yunus, M. (2008), op. cit., p.59.
[399] Ibidem.
[400] Yunus, M. (2008), op. cit., p.60.
[401] Yunus, M. (2008), op. cit., p.62.

l'innovation et l'autosuffisance financière sont les plus importants. La concurrence démarre ainsi avant même la création du social business puisque les projets sont alignés les uns à côté des autres et qu'un seul ou quelques-uns seulement reçoivent les prix souvent constitués de sommes d'argent, ou sous forme d'investissement dans la structure. Ces concours de social business mettent l'accent sur la capacité du social business à exister dans un environnement concurrentiel et à s'y maintenir. L'État du Mississipi, souhaitant développer les social business, organise des appels à projets autour de problèmes sociaux et environnementaux dans le but de « Développer de manière continue le cadre d'une économie compétitive[402]. »

Les promoteurs du social business peuvent toutefois se montrer critiques envers la croissance. Dans son manifeste « Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance[403] », publié dans Le Monde, Hugo Gentile dénonce la concurrence prônée par la société actuelle :

> « Cette idée qu'une confusion est faite par notre société entre croissance et bonheur est férocement ancrée dans l'inconscient de la jeunesse française. Nous ne comprenons pas la finalité du travail que l'on nous propose. De notre point de vue, tout cela est irrationnel : le travail pour la croissance, la croissance à l'infini, la compétitivité tête baissée. »

L'élève de l'EM Lyon ajoute : « Résoudre des problèmes sociaux tout en ayant un résultat financier modérément bénéficiaire nous semble conciliable. La dépendance de la plupart des associations et ONG aux dons nous est insupportable : nous affectionnons les modèles stables, durables. » De même Yunus, alors qu'il présente la concurrence comme un des atouts du social business, semble ne pas avoir de mots assez durs envers la compétition des entreprises : le concept de social business serait d'ailleurs « la solution aux problèmes sociaux et environnementaux causés par une concurrence capitaliste intense[404]. » Il faut comprendre qu'ils n'admettent la concurrence que lorsqu'elle aiguillonne les entreprises à finalités sociales. Le problème de la concurrence serait plus son excès que sa nature. Yunus pense en définitive que tempérée par ses finalités autres que le profit, la concurrence entre social business serait bien différente que celle qui existe actuellement entre les entreprises commerciales :

> « Pour ces dernières, l'enjeu est exclusivement financier. Si vous perdez, vous êtes touchés financièrement. La compétition entre social-business sera une question de fierté. Il s'agira de sélectionner la meilleure équipe pour remplir un objectif social. Les compétiteurs resteront amis. Ils apprendront les uns des autres. Ils pourront à tout moment fusionner afin de constituer une

[402] Institutions of Higher, The State of Mississippi (2014, septembre 16). *Deadline for blueprint Mississippi social business challenge extended*, US Official News.
[403] Gentile, H. (2013, juillet 7). *Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance*, LE MONDE (en ligne).
[404] Yunus, M. (2008), op. cit., p.61.

> force sociale supérieure. Et au lieu de craindre l'arrivée d'autres social-business sur leur marché, ils s'en réjouiront[405]. »

Cet espoir de Yunus reste un vœu pieux. Il ne prévoit aucun mécanisme permettant de réguler les conflits possibles entre les structures. Pour lui, l'absence de profit est la seule garantie pour créer une concurrence saine, amicale et même désirée par chacun.

Un modèle « innovant »

La combinaison de la rationalité instrumentale de l'entreprise et des finalités sociales serait non seulement simple et évidente, mais elle serait aussi innovante. Nous l'avons vu, le social business est généralement perçu comme un modèle inédit. En 2009, La Tribune dans un article intitulé « Réinventer l'entreprise grâce au social business[406] » annonce une quasi-révolution : « Le défi de ce nouveau modèle économique est d'importance. Il s'agit, pour les actionnaires, d'attendre un retour sur investissement qui ne soit pas financier mais sociétal. » Pour ses promoteurs, le social business serait non seulement une révolution de l'entreprise mais aussi de la philanthropie. On le qualifie de « Mécénat 2.0[407] ». Dans notre corpus de textes composé de 272 articles réunis à partir de la base de documentation Europresse[408], les termes commençant par innov- (innovation, innovant …) reviennent à 285 reprises.

Selon les promoteurs du modèle social business, celui-ci est par définition innovant. La California State University Channel Islands, dans une communication en rapport avec les activités de son centre de recherche sur le social business, présente ce dernier comme suit : « Souvent appelé "capitalisme éclairé[409]", le social business est une forme d'entrepreneuriat social qui entend apporter des solutions aux problèmes les plus urgents du monde. Ce modèle innovant a été conceptualisé et appliqué par le Prix Nobel de la Paix et récipiendaire de la Presidential Medal of Freedom Dr. Muhammad Yunus[410] ». Le Parisien en souligne le trait : « Le social business, ou entrepreneuriat social, caractérise les entreprises entendant apporter des réponses

---

[405] Yunus, M. (2008), op. cit., p.61.

[406] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.

[407] Delcayre, A. (2010, février 11). *Le social business fait des émules*, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.

[408] Cette base de données ne comprend pas les articles à vocation scientifique étudiés pour cette recherche, ni les écrits de Yunus lui-même et les articles trouvés en dehors de cette base de données. La base de données a été construite en cherchant les termes « social business » et « muhammad yunus », et en écartant les articles ne traitant que superficiellement de social business.

[409] Dans l'article : « enlightened capitalism » qui apporte une connotation plus riche que le français « éclairé ». Dans le monde anglo-saxon, on utilise notamment le mot « enlightenment » pour parler du mouvement philosophique des Lumières.

[410] California State University Channel Islands (2014, mars 18). *Channel Islands Professor, Administrator Publish 1st Social business Textbook With Foreword By Nobel Peace Prize Laureate*, U.S. Fed News.

aux problèmes de la pauvreté par une approche innovante[411]. » Pour le News Today du Bangladesh qui relate le discours de Yunus lors d'une visioconférence diffusée dans toute l'Asie, c'est une « forme innovante de business[412] . » Cette caractéristique est l'une des conditions pour qu'une structure puisse être estampillée social business. Chaque nouvelle forme de social business, qu'elle soit issue de l'initiative de grandes entreprises multinationales ou de simples étudiants est appelée à produire de l'innovation. Dans l'article intitulé « Danone innove avec la création d'un fonds "social business"[413] », publié par La Tribune à la création du fonds Danone Communities, on apprend que « Franck Riboud souhaite en effet développer une nouvelle démarche d'innovation sociétale à l'échelle du périmètre mondial de l'entreprise. » Pour ce faire, Riboud explique que « Danone entend mobiliser ses moyens et ses capacités d'innovation ». Le comité créé par Danone doit « favoriser le développement d'initiatives innovantes alliant logique économique et finalité sociale. » L'article conclut en ces termes : « Se plaçant dans cette logique d'innovation, le Conseil d'administration de Danone propose à l'Assemblée générale des actionnaires la création d'un fonds pour le développement d'entreprises à finalité sociale ». L'innovation sert à décrire chaque initiative, chaque programme, chaque projet, au point qu'elle finit par être un mot valise ou encore un mot-écran derrière lequel s'abritent des recettes faciles à comprendre et à retenir. Le Dhaka News, à propos d'un concours de social business, explique qu'il s'agit d'« engager la jeunesse d'Haïti dans la création de solutions innovantes, orientées vers le modèle entrepreneurial pour reconstruire l'économie du pays[414]. » Dans le Financial Express indien, on apprend que le concours Social Business Champ vise à sélectionner des projets capables de « Résoudre les problèmes sociaux avec des idées innovantes[415] ». Le Sunday Mail décrit l'entreprise Social Bite comme une « chaîne de fast food innovante où 100 pour cent des profits vont à de bonnes causes et un quart des employés est sans domicile fixe[416] ». L'adjectif est accolé à des programmes d'action initiés par des villes ou des territoires qui ont mis en avant le concept du social business. L'industriel Ericsson, présent sur le marché de la téléphonie, explique : « Medellin a opéré une transition de capitale du crime à capitale de l'innovation. Les social business aident à la cicatrisation des plaies de la ville en fournissant

[411] Le Parisien (2012, juillet 12). *Mot : Social business*, Le Parisien Hauts-de-Seine, p. 92_E1.
[412] The News Today (2012, août 16). *Social Business: Young voices*, The News Today (Dhaka, Bangladesh).
[413] Triouleyre, N. (2006, décembre 18). *Agroalimentaire & Biens de consommation & Luxe Danone innove avec la création d'un fonds "social business"*, La Tribune.fr Entreprises & secteurs.
[414] The News Today (2012, octobre 24). *Prof Yunus inspires OYW to launch social business fund*, The News Today (Dhaka, Bangladesh).
[415] The Financial Express (2016, juillet 20). *Reducing social problems with innovative ideas*, The Financial Express (India).
[416] The Sunday Mail (2015, juillet 19). *George Clooney is helping me make a little piece of history*, The Sunday Mail (UK).

des solutions aux problèmes sociaux et en construisant une fondation pour les générations à venir[417]. » Les programmes d'universités ou de grandes écoles mettent également l'accent sur l'innovation. Dans l'article « HEC se met au "social business"[418] », La Croix rapporte :

> « Concernant les pays émergents, les étudiants plancheront sur le développement local et le microcrédit. Ils étudieront également des modèles innovants pour réduire la pauvreté dans les pays développés. "Les cours analyseront le rôle que peuvent avoir les grandes entreprises françaises, en termes d'insertion notamment", ajoute Bénédicte Faivre-Tavignot. »

Les institutions internationales comme la Banque Africaine de Développement reprennent ce vocable pour valoriser les projets qu'ils entendent développer. Dans une communication de l'institution on peut lire :

> « La Banque Africaine de Développement a lancé le mardi 25 mars son premier appel à propositions pour sélectionner les entrepreneurs qui seront soutenus par iBDA, le premier accélérateur de Social Business de Tunisie. iBDA […] a pour but de fournir un écosystème propice au développement de social business et une nouvelle ère d'entrepreneuriat pour tous ceux, spécifiquement pour les jeunes et les femmes, qui portent des idées d'entreprise innovantes[419]. »

Lors de la signature de l'accord entre l'USAID et Yunus Social Business, Rajiv Shah explique que l'USAID cherche à monter des partenariats avec des structures « innovantes » : « Notre collaboration avec Yunus Social Business est emblématique de notre nouveau modèle pour le développement : un modèle qui utilise les partenariats et l'innovation[420] ». Yunus de son côté, explique l'universalité de cette méthode : « Bien que le monde connaisse d'innombrables problèmes, chaque personne a la capacité créative de résoudre ces problèmes de manière originale et innovante[421]. »

Les mots « innovations » et « innovants » se retrouvent accolés à tout forum, colloque ou concours organisés pour récompenser les initiatives de social business. L'ESSEC possède son « Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social », fondé à partir d'un accord entre l'école et Veolia. L'University of New Hampshire intitule son concours « Social Business Innovation Challenge ». Le prix organisé par Orange et Yunus Social Business Tunisia est nommé « Prix

---

[417] https://www.ericsson.com/en/networked-society/trends-and-insights/networked-society-insights/social-business/social-business-case-studies-medellin

[418] De Rocquigny, V. (2008, avril 2). *Semaine du développement durable. HEC se met au « social business »*, La Croix, no. 38019 Économie, p. 12.

[419] African Development Bank (AfDB) Group (2014, mars 26). *IBDA: AFDB launches call for proposals for social business in Tunisia*, States News Services.

[420] U.S. Agency for International Development (USAID) (2013, juillet 23). *USAID and Yunus Social Business announce collaboration to promote social business*, States News Services.

[421] University of California - San Diego (2016, juin 16). *Commencement keynote Muhammad Yunus: discover yourself and you can change the world*, States News Services.

Orange de l'Entrepreneur Social Innovant Tunisien ». Les programmes de promotion du social business ne manquent pas d'utiliser ces termes lorsqu'ils cherchent un titre accrocheur et original tel le « World Bank Social Innovation », affilié à la Banque Mondiale. À Paris, c'est dans la « Maison des économies solidaires et innovantes » qu'est installé le centre Yunus Social Business. Quelques raisons sont avancées pour justifier le terme dont les effets risquent de s'émousser à force d'être employé. Harun ur Rashid, journaliste du Dhaka Courier, reprend le langage de Yunus : « Le Social Business est un concept innovant car il ne s'agit pas de charité. […] Le mélange de l'approche entrepreneuriale et du modèle philanthropique dans le but d'aider les pauvres et les communautés les plus défavorisées est innovant[422]. » On justifie l'adjectif par le fait de ne se situer ni dans le secteur privé, ni dans le secteur caritatif mais au carrefour des deux : l'hybridation est en elle-même « innovante ». Le social business en exigeant de l'astuce, de la créativité, de l'expérimentation et de la persévérance permettrait de laisser libre cours à l'imagination contrairement aux dispositifs bureaucratiques des États, jugés trop conservateurs, et aux programmes d'action des ONG, trop occupées à chercher des fonds pour être capables d'être inventives. Yunus annonce ainsi : « À un contrôle exercé du sommet par des fonctionnaires, le social-business préfère une croissance venue de la base et la réalisation d'expériences par des milliers ou des millions d'individus libres de créer toute forme d'organisation afin de poursuivre les objectifs sociaux de leur choix[423]. » L'innovation est associée aux nouvelles technologies, ou encore aux nouvelles générations :

> « Le social-business peut transformer la société très rapidement en appliquant le pouvoir grandissant de la technologie à l'amélioration de la situation des pauvres et des conditions environnementales. Il libérera et canalisera l'innovation, le désir d'engagement de la nouvelle génération, et le sens de l'abnégation dont le monde des affaires a fait abstraction jusqu'à présent[424]. »

Pour Yunus, il s'agit de réhabiliter « le pouvoir du rêve face à une réalité dont chacun se sent prisonnier. » Le social business « lance des démarches expérimentales, qui vont permettre de trouver progressivement des solutions adaptées[425]. » L'idée d'un processus libérant l'imagination et la créativité est omniprésente dans le corpus de documents étudiés. S'adressant au lecteur, Yunus indique : « Souvenez-vous que le social-business est encore une idée neuve. Vous êtes un innovateur, un pionnier[426]. » il poursuit « l'essentiel quand on veut lancer un social-

[422] Rashid, H. (2013, novembre 14). *Global Social Business Summit in Kula Lumpur*, Blogs - News - Dhaka Courier.
[423] Yunus, M. (2011), op. cit., p.69.
[424] Yunus, M. (2011), op. cit., p.320.
[425] Yunus, M. (2011), op. cit., p.8.
[426] Yunus, M. (2011), op. cit., p.164.

business est d'avoir une idée[427]. » Avant de penser à financer le projet ou en tracer les grandes lignes, Yunus insiste sur le stade de l'idée, qui ferait entrer quiconque dans la voie de la création d'un social business. Face à un problème social : « Votre créativité et votre ingéniosité entreront alors en jeu. Si vous pensez avoir une idée permettant d'apporter une solution astucieuse et durable à ce problème, ou si vous avez un début d'idée qui devra être approfondi, vous êtes peut-être prêt à plonger dans l'univers du social-business[428]. » Pour Yunus, cette libération passe par l'utilisation des techniques de gestion comme par celle des nouvelles technologies : « Utilisez votre imagination. Nous avons de la chance parce que les techniques actuelles permettent de donner un impact fort à une idée originale. Et des techniques encore plus puissantes seront bientôt disponibles. Des choses qui vous semblent impossibles aujourd'hui se réaliseront demain. Mettre ces techniques au service des problèmes sociaux est le défi que doit relever le social-business[429]. » Ce pouvoir des idées stimulé par le modèle social-business se retrouve dans les partenariats avec les grands groupes privés. Dès 2013, le Global Social Business Summit de Kuala Lumpur revient sur la capacité des grands groupes à porter l'innovation dans les domaines comme la lutte contre la pauvreté :

> « Cette année, le point central des discussions fût "Le Social Business pour Changer le Monde". À savoir comment le social business allié aux avantages du progrès technologique pourrait récolter les idées innovantes afin que le social business puisse servir les besoins les plus pressants de la société en termes d'évolution de la vie des pauvres et des personnes dans le besoin. Des entreprises comme Danone, Intel, Veolia Water, Renault et McCain ont partagé leur expérience dans le développement de solutions technologiquement innovantes dans le cadre du modèle social business[430]. »

L'innovation est aussi présentée comme l'un des effets bénéfiques pour l'entreprise elle-même. Les promoteurs du social business assurent que le lancement d'un social business est un vecteur de changement interne. Il est alors qualifié d'« aventure », de « défi », de « challenge » offerts aux salariés qui peuvent ainsi s'émanciper des routines. Danone sert d'étendard au social business, il en est l'un des plus forts arguments promotionnels auprès du public mais aussi des décideurs politiques et économiques. La joint-venture Grameen Danone est un exemple récurrent dans la presse comme dans les articles à vocation scientifique. Grameen Danone sert à

[427] Yunus, M. (2011), op. cit., p.189.
[428] Yunus, M. (2011), op. cit., p.189.
[429] Yunus, M. (2011), op. cit., p.119.
[430] Rashid, H. (2013, novembre 14). *Global Social Business Summit in Kula Lumpur*, Blogs - News - Dhaka Courier.

souligner les avantages du social business pour une multinationale. Il est un modèle pour de nouvelles expérimentations :

> « Lancer un nouveau modèle économique reposant sur la remise en cause des logiques dominantes des partenaires est par essence un défi. Le caractère éminemment novateur du modèle rend peu efficaces de simples études de marché. Il convient donc de tester le nouveau business model, de l'affiner au cours de ce test grandeur nature, avant de le déployer. C'est ce que fait actuellement Grameen Danone avec la première usine de yaourts, située à Bogra. Lorsqu'elle aura atteint le point mort, le concept sera prêt à être décliné et dupliqué dans environ 30 autres villes du Bangladesh[431]. »

Yunus met en scène cette expérimentation, fruit de l'articulation heureuse entre l'expertise de l'entreprise internationale en matière de technologie et l'approche concrète du terrain par le social business. Il revient dans une interview sur cette alliance inédite :

> « En leur expliquant qu'elles avaient un rôle à jouer dans le changement économique actuel. Certaines d'entre elles, comme Danone, ont voulu relever le challenge. Nous avons réussi à mettre en place une distribution de yaourts dans les villages pauvres du Bangladesh, mais ça n'a pas été sans difficultés. Il a fallu revoir les emballages plastiques, inconcevables dans le social business. Je leur ai même demandé un modèle où l'on pourrait manger l'emballage, ils n'avaient jamais entendu ça ! Mais pourquoi des gens pauvres devraient payer pour des choses non consommables ? Ça a poussé l'entreprise à chercher des innovations, et à trouver où faire des économies[432]. »

L'innovation se loge dans les montages financiers. Là encore le fonds d'investissement mis en place par Danone sert d'exemple. Le fonds Danone Communities permettrait au groupe d'innover en portant une attention sur les besoins non pourvus et les nouveaux modes de distribution à inventer pour les pourvoir. Selon Laurent Sacchi, directeur de la communication du groupe Danone : « l'intérêt de Danone Communities réside d'abord dans sa capacité à servir d'aiguillon pour le groupe en termes d'innovation, que ce soit sur les processus industriels, la récupération d'énergie ou la distribution directe[433] ». Pour Olivier Maurel, community manager du fonds : « Les actions que nous menons [...] sont aussi une plate-forme d'innovation, une manière de repenser notre façon de travailler, de réviser nos processus de fabrication et de repenser nos

[431] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.
[432] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[433] Delcayre, A. (2008, mars 6). *Pourquoi Danone investit dans le « social business »*, Stratégies, no. 1491 Marques en vue, p. 19.

relations avec les parties prenantes[434] ». Les banques qui investiraient dans le social business pourraient aussi bénéficier de son caractère stimulant en matière d'innovation et en profiter pour accroitre leur compétitivité globale : « Ce type de financement a aussi un impact très positif sur les banques offrant les financements. En pratique, elles deviennent plus compétitives [...] en accélérant leur potentiel d'innovation de manière globale[435]. » Yunus voit dans les montages financiers un nouveau terrain d'innovation : les banques pourront s'engager dans la création de fonds sociaux, de fonds de capital-risque sociaux, et même d'un marché boursier social. Étant donné que « Les marchés financiers savent parfaitement élaborer des montages astucieux pour financer des projets d'entreprise », le social business ouvrirait « un nouveau champ à l'innovation financière : les petits génies de Wall Street s'amuseront à relever ce défi[436]. »
L'argumentaire autour des opportunités d'innovation au sein de l'entreprise et plus largement du monde des affaires est utilisé par des sociétés de conseil qui se spécialisent dans le social business. Le président du Boston Consulting Group (BCG), Rich Lesser, engagé très fortement dans un partenariat avec le groupe Grameen explique : « le social business peut aussi permettre de développer les capacités à l'intérieur des groupes qui y participent et créer de l'innovation qui peut ensuite être appliquée de manière plus vaste[437]. » À l'occasion de la signature du partenariat entre BCG et Muhammad Yunus, Wendy Woods, collaboratrice de la firme et dirigeante mondiale du département Social Impact Practice de BCG, explique :

> « En plus de leur potentiel quasi illimité d'avoir un impact social durable et mesurable, les social business sont également de puissants vecteurs d'engagement social d'entreprise, permettant aux entreprises d'utiliser leurs métiers, leur expertise et leur réseau pour bâtir des solutions s'autofinançant qui deviennent souvent des sources d'innovation et d'avantages compétitifs[438]. »

BCG, qui souhaite devenir le leader dans le conseil en social business espère intéresser une multitude d'entreprises susceptibles de s'engager dans le modèle de Yunus. Le monde de la recherche soutient également l'idée que l'une des principales caractéristiques du Social business est sa capacité à générer de l'innovation. Ce point de vue est défendu notamment par Frédéric Dalsace, titulaire de la chaire social business d'HEC : « Pour les multinationales, le social business offre un second souffle en termes « d'innovation, de motivation des salariés et de

[434] Delcayre, A. (2010, février 11). Le social business fait des émules, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.
[435] Islamic Finance News (2013, octobre 6). *ADIB Hosts Nobel Laureate Muhammad Yunus at Ethical Finance Event*, Islamic Finance News.
[436] Yunus, M. (2008), op. cit., p.269.
[437] Lesser, R. (2016, août 19). *Opinion: « Globalization and technology need saving from themselves »*, Lanka Business Report.
[438] Adgully (2015, octobre 4). *BCG & Nobel Laureate Muhammad Yunus Announce Partnership to Advance Social Business*, Adgully (web site).

légitimité aux yeux de la société civile […] L'innovation n'est plus centrée sur le produit mais sur le problème à résoudre. Il ne s'agit plus de fabriquer des perceuses à bas prix mais de permettre aux pauvres de faire des trous dans les murs. L'innovation inclut toutes les parties prenantes au projet[439]. » Là encore, mobilisant des images simplistes, ce milieu est l'un des principaux porte-paroles du social business. Le président de la Becker University annonce : « à Becker, l'innovation est dans notre ADN[440]. » L'enquête « Les entreprises du CACA 40 et le social business » réalisée par le think tank Convergences fait figurer l'innovation en troisième place des motivations poussant les entreprises à agir dans le domaine du social business :

> « Tableau 1 : Principales motivations des entreprises pour développer des initiatives de social business
>
> 1. Impact sociétal généré
>
> 2. Ouverture de nouveaux marchés pour l'entreprise
>
> 3. Promotion de l'innovation en interne
>
> 4. Existence d'une réglementation favorable (avantages fiscaux, contreparties…)
>
> 5. Motivation des salariés de l'entreprise
>
> 6. Amélioration de l'image externe[441] »

Un modèle « mobilisateur »

En matière de ressources humaines, outre sa capacité à être un modèle favorisant le changement, le social business est présenté comme pouvant mobiliser les salariés des entreprises impliquées. Comme le montre le tableau précédent, cette raison figure en tête de liste. Pour La Tribune[442], le social business apporte une motivation supplémentaire à s'investir dans l'entreprise. Selon le journal, la participation d'une société « classique » à un partenariat social business « constitue incontestablement une aventure humaine mobilisatrice. » On affirme ainsi que le social business a immédiatement un impact interne, celui d'accroître la motivation et la fidélité des employés. Pour Yunus, c'est d'autant plus vrai à l'intérieur des structures de social business :

> « La satisfaction personnelle apportée par un social-business est plus importante que celle que procurent les autres entreprises. Supposez qu'un comptable ait deux offres d'emploi – l'une

[439] Rodier, A. (2014, mai 22). *Muhammad Yunus fait son show en France*, Le Monde.fr.
[440] Becker College (2015, juin 1). *Muhammed Yunus Charges Leaders to Solve Social Problems*, US Official News.
[441] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.13.
[442] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.

> provenant d'un social-business et l'autre d'une entreprise traditionnelle. Ces deux entreprises lui offrent le même salaire, les mêmes avantages, un titre et des responsabilités similaires. Il me semble que la plupart des gens examineront ces offres en se posant les questions suivantes : "Quelle est la différence entre ces deux emplois ? La principale différence est que le social-business me donne la possibilité de changer le monde – de devenir un élément de la solution plutôt que l'une des causes du problème. Je reviendrai tous les soirs de mon travail avec la satisfaction de savoir que je n'ai pas cherché à tirer profit des gens mais que je les ai aidés. Si les conditions financières sont les mêmes, pourquoi ne pas accepter l'offre d'emploi proposée par le social-business[443] ?" »

Yunus s'appuie sur l'exemple des entreprises Grameen pour prouver ce potentiel de mobilisation et de séduction des employés :

> « La Grameen Bank et les autres social-business auxquels je collabore sont depuis longtemps en compétition avec de grandes entreprises, pour embaucher et garder des employés intelligents, travailleurs et talentueux. Je suis heureux de dire que nous avons toujours réussi à attirer ce type d'individus. Certains restent deux ou trois ans, tandis que d'autres font toute leur carrière avec nous[444]. »

Danone sert une nouvelle fois d'exemple pour montrer combien la création de Grameen Danone Food et du fonds Danone Communities sont efficaces dans le domaine des ressources humaines et du recrutement :

> « Au-delà de la nécessité de cultiver son écosystème, le "social business" revêt aussi de nombreux autres avantages pour une entreprise. "Les actions que nous menons sont une source de motivation importante en interne. Cent cinquante salariés ont déjà travaillé directement sur l'un de nos projets et plus de 2 000 employés ont investi dans notre fonds. Un grand nombre de lettres de candidatures font d'ailleurs référence à Danone Communities", assure Olivier Maurel, "community manager" du fonds solidaire du groupe alimentaire[445]. »

L'enquête de Convergences s'empresse de l'attester : « Les initiatives de social business sont vues comme autant d'opportunités d'innover en inventant d'autres façons de produire et de consommer, mais aussi de mobiliser et de motiver les collaborateurs en interne[446]. »
Outre la motivation, le social business favoriserait le changement. Elle en serait un levier essentiel. Vecteur de transformations de l'entreprise, le social business serait formateur et préparerait les employés aux changements de leurs métiers et de postes de travail. Il pourrait même,

[443] Yunus, M. (2011), op. cit., p.156.
[444] Yunus, M. (2011), op. cit., p.156-157.
[445] Delcayre, A. (2010, février 11). Le social business fait des émules, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.
[446] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.5.

le cas échéant, être un tremplin pour quitter l'entreprise. Dans l'article de La Tribune « Réinventer l'entreprise grâce au social business », le social business est présenté comme une « opportunité d'apprentissage » :

> « Pour une société "classique", la participation à un projet de social business […] est également une opportunité de s'exercer à innover, à penser autrement. De ce point de vue, un tel projet peut être considéré comme un laboratoire d'apprentissage, permettant aux salariés concernés d'être exposés à des environnements fondamentalement différents, requérant autant de remises en cause. Construire un social business en temps de crise offre à la fois une motivation supplémentaire aux salariés impliqués, tout en les préparant à créer des ruptures dans leur activité traditionnelle : à concilier logique économique et objectifs sociétaux[447]. »

Au-delà de la recherche de bien-être social, le social business est l'occasion d'organiser le changement et de préparer les employés à des lendemains difficiles. Le social business apparaît ainsi comme un nouvel outil à la disposition des ressources humaines et des directions de la communication. Convergences le place parmi les « 4 recommandations clés pour le développement du social business » :

> « 4. Sensibiliser les différentes parties prenantes
>
> Renforcer la sensibilisation des différentes parties prenantes de l'entreprise au sujet du social business pourrait être un puissant moyen de mobilisation. Une communication plus forte en interne vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs peut répondre à la "quête de sens" des salariés tandis qu'une communication plus ciblée en externe peut améliorer ou renforcer l'image que véhicule l'entreprise. Le développement de l'épargne salariale solidaire et son investissement dans des entreprises de social business qui luttent contre la pauvreté dans les pays en développement serait un puissant facteur de mobilisation des collaborateurs des grandes entreprises. Les outils classiques de communication : événements, programmes ciblés, création de lieux de rencontre, sont également autant de leviers à activer pour mobiliser autour des initiatives de social business[448]. »

Les rapports d'activité des entreprises impliquées dans le social business en font état auprès du personnel mais aussi de potentiels candidats à des postes au sein de leur entreprise.

[447] La Tribune (2009, septembre 25). *Réinventer l'entreprise grâce au social business*, La Tribune (France), no. 4297 4-5, p. BAI5.
[448] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.7.

Rendre possible le rêve des habitants du monde à travers le Social Business

Qu'est-ce que le Social Business chez Leroy Merlin ?

C'est la recherche de solutions pour les habitants non-clients en situation de précarité au niveau de leur logement dans une optique de Social Business, c'est-à-dire :

- **La recherche de réponses concrètes et démultipliables à grande échelle ;**
- **Un projet durable parce que rentable (pas de pertes) mais qui ne vise pas le profit ;**
- **Une co-construction systématique avec des acteurs sociaux de terrain, à partir du besoin des personnes ;**
- **Une initiative ouverte à tous les collaborateurs, au cœur du métier de l'entreprise.**

Quelle problématique sociétale voulons-nous résoudre?

Les différentes formes de précarité au niveau du logement ne permettant pas à certaines personnes défavorisées d'avoir un cadre de vie digne, qu'elles soient propriétaires occupants, locataires d'un logement social, voire en attente de ce type de logement, rentrent dans le cadre de ces projets.

La problématique intègre l'isolement des personnes, le manque de savoir-faire métier en bricolage pour aménager/réhabiliter son logement et le coût d'accès à certains produits.

L'articulation entre bénéficiaires, acteurs sociaux de terrain et entreprise privée est au cœur du dispositif.

Quelle solution proposons-nous ?

Créer au sein de Leroy Merlin un incubateur de projets de social business permettant des partenariats innovants avec des acteurs de terrain où la compétence et la passion des collaborateurs (et son réseau proche, clients et fournisseurs) puissent trouver des solutions inédites à des personnes en situation de précarité au niveau de leur logement dans un modèle durable *pas de pertes/pas de dividendes* permettant un développement à grande échelle.

En ce sens, c'est l'affirmation renforcée de la mission de Leroy Merlin : « **Aider chaque habitant à rêver sa maison et à la réaliser** », où le mot « chaque » vise à rejoindre la notion de plus grand nombre.

Axes de travail et exemples concrets

4 axes explorés dans la phase d'expérimentation doivent être approfondis par des réalisations concrètes :

1. Animation de modules "Bricolage et maintenance locative" de préparation au relogement pour des personnes en attente de logement social hébergées dans des structures d'accueil
   - ↘ Voir en images l'Atelier relogement d'Emmaüs Solidarité sur http://youtu.be/ITTg-arjllQ
2. Co-construction d'actions de réhabilitation de logements, notamment dans le cadre d'Auto Réhabilitation Accompagnée
   - ↘ Voir en images le projet avec les Compagnons Bâtisseurs sur http://youtu.be/HPOFvGRTzNg
3. Faciliter l'aménagement à prix accessible lors de l'arrivée dans un logement social : gestion optimisée des surstocks par les dons en nature, participation à la Banque Solidaire de l'Equipement,...
   - ↘ Voir en images le partenariat avec l'Agence du don en nature http://youtu.be/ETc0NowNKww
4. Lutte contre la précarité énergétique par une action concertée sur un quartier

Pour plus d'infos, contacter Nicolas Cordier, nicolas.cordier@leroymerlin.fr, 06 11 85 18 22, @ncordier

Source : blog de Nicolas Cordier (https://nicolascordier.blog/).

Cette communication, déployée à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise vise à mobiliser les salariés mais aussi à attirer les futurs « talents ». Yunus prévoit que « Lorsque ce concept sera largement diffusé, des individus ingénieux proposeront des projets attrayants de social-business. Les jeunes gens développeront des business plans afin de répondre aux problèmes les plus ardus[449]. » Les jeunes sont effectivement la cible des convoitises et d'une communication qui vise à les séduire. Cette population considérée comme homogène serait, selon les promoteurs du social business, plus consciente des enjeux sociaux et environnementaux que la génération qui l'a précédée. S'exprimant au nom de ce qu'il nomme la « Génération Y », Hugo Gentile réutilise cette catégorie désignant les personnes nées en Occident entre 1980 et 2000. L'étudiant de l'École de Management de Lyon veut faire le bilan de cette génération Y qui selon lui est « consciente du monde qui l'entoure[450] ». Ludovic de Gromard, diplômé de l'ESSEC, présenté comme « le Français à suivre » dans le domaine du social business par la revue Stratégies[451], a baptisé son projet de social business « Y Generation ». Gentile fait le lien entre cette conscience et l'intérêt pour le tiers secteur et particulièrement le social business : « Une partie grandissante de la jeunesse s'intéresse ainsi au monde associatif, humanitaire, à l'entrepreneuriat social. Il ne s'agit pas de cas isolés, mais bien d'une tendance : beaucoup de jeunes veulent donner du sens à leur vie professionnelle. » Au Québec, les observateurs rejoignent les conclusions de Hugo Gentile. Pour le journal Les Affaires, la naissance d'un écosystème québécois basé sur l'entreprise sociale et faisant la part belle au social business s'explique par plusieurs facteurs : « La réduction des budgets des programmes sociaux, issue de l'austérité, et la quête de sens des générations Y et Z expliquent cet intérêt[452]. » En Écosse, Emma Newlands, la fondatrice d'un social business, explique : « Le tiers secteur a besoin d'une approche plus entrepreneuriale. Le changement est à l'horizon : la réduction des subventions et une nouvelle génération d'entrepreneurs pavent la route à des structures plus commerciales[453]. » De même, la presse française fait état de cette jeune génération plus consciente. Le journal La Croix décrit le public des conférences de Nicolas Cordier, artisan du social business de Leroy Merlin : « Face à lui, l'auditoire ne cache pas son enthousiasme. Beaucoup sont de jeunes cadres, hommes ou femmes à parité, qui eux aussi voudraient "changer le monde" ou en tout cas apporter leur pierre à

[449] Yunus, M. (2011), op. cit., p.36.
[450] Gentile, H. (2013, juillet 7). *Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance*, LE MONDE (en ligne).
[451] Mongeau, O. (2015, janvier 8). *Dossiers : « 30 Français à suivre »*, Stratégies, no. 1796 Etudes/tendances, p. 6.
[452] Les Affaires (2015, mars 21). *Entrepreneuriat social Naissance de l'écosystème québécois*, Les Affaires, no.10, Stratégies, p. 12,13,14,15.
[453] Newlands, E. (2017, février 9). *Third sector needs more business-like approach*, The Scotsman (UK).

l'ouvrage[454]. » Pour La Croix, il ne fait aucun doute que cette attraction est symptomatique d'une « nouvelle génération de jeunes diplômés en quête de sens dans leur travail. » Dans *Transformez votre entreprise de l'intérieur ! Le guide de l'intrapreneur social*, Emmanuel de Lutzel et Valérie de la Rochefoucaud Drouâs font la promotion des méthodes qui permettent aux employés de pousser leur entreprise à poursuivre des buts sociaux. Le livre prend l'exemple de Nicolas Cordier et des social business en général pour montrer que le modèle est une voie à privilégier pour changer l'entreprise. Le même guide liste les raisons qui favoriseraient en France l'intrapreneuriat social et le social business. Dans leur section « En France, une conjoncture favorable[455] » les auteurs, visiblement amnésiques tant ce discours est déjà daté si l'on se rapporte à la littérature managériale des années 1980[456], font figurer l'émergence d'une nouvelle génération qui, plus que jamais, serait en quête de sens :

> « 6- Une nouvelle génération en marche : les jeunes diplômés, issus de la génération Y, nourrissent de fortes attentes de cohérence entre le projet économique et le projet social de l'entreprise. Selon Ipsos réalisé auprès des jeunes Français en 2014 pour le compte de la société Doing Good Doing Well (DGDW), "[ceux-ci] seraient en quête de sens dans leur travail, huit sur dix d'entre eux considérant la vie professionnelle comme un élément clé de leur épanouissement personnel." »

Les jeunes seraient donc à la recherche de justice sociale tout en restant à l'intérieur des cadres de l'entreprise privée. Dans un éditorial du Dhaka Courier, Muhammad Yunus prend l'exemple de Mark Zuckerberg pour tenter de prouver que les nouvelles générations sont, comme il le pressent, en quête de sens et de changement dans le monde plus que de profits individuels. Yunus rappelle que Mark Zuckerberg a d'ores et déjà promis de léguer une grande partie de sa fortune. Il rejoindrait ainsi à l'âge de 27 ans le « Giving Pledge », promesse initiée par Bill Gates et autres multimilliardaires, de donner à terme la moitié de leur fortune à des institutions caritatives. Yunus écrit :

> « J'insiste sur le cas de Mark parce qu'il est jeune. Il est à l'âge où l'on devrait être ambitieux en matière d'argent, et obsédé par la question de se construire un futur. Il fait tout l'inverse. Mark pourrait représenter un nouveau courant parmi la jeune génération. Ils sont différents. Ils sont plus impliqués dans la création d'un monde meilleur que dans la constitution de leur propre

[454] D'Abbundo, A. (2016, mars 18). *Ces intrapreneurs qui font bouger le monde*, La Croix (en ligne), Economie.
[455] Emmanuel de Lutzel & Valérie de la Rochefoucauld Drouâs, *Transformez votre entreprise de l'intérieur*, Paris, Rue de l'échiquier, 2015, p.19-20.
[456] Salmon, A. (2007), op. cit.

> fortune. Il se peut que la génération vieillissante les empêche dans cette voie en leur léguant les mêmes vieilles structures[457]. »

La nouvelle génération, plus consciente des enjeux sociaux et environnementaux implique pour Yunus un changement des cadres économiques, ce qui justifierait l'avènement du social business seul capable de répondre à l'exigence d'associer l'univers de l'entreprise à celui du social. Ainsi Isabelle Hennebelle, de L'Expansion, écrit : « Les jeunes diplômés et nombre de cadres rêvent de changer le monde mais ont peur de quitter l'univers de l'entreprise[458]. » Il conviendrait de combiner structure entrepreneuriale et conscience sociale : le social business serait donc la voie d'excellence, la solution rêvée. Même constat pour Bénédicte Faivre-Tavignot, qui voit dans le social business l'outil permettant aux nouvelles générations de changer le monde au sein d'un système dans lequel ils souhaitent trouver leur place : « Le modèle de croissance de ces dernières décennies montre ses limites. Il nous faut inventer de nouveaux modes de vie, plus respectueux des hommes et de la nature [...] le social business est un des axes de cette réinvention, qui offre aussi de nouvelles opportunités aux jeunes[459]. » Garry Berg, auteur avec Andrea Grove de l'ouvrage *Social Business : Theory, Practice and Critical Perspectives*, relie, lui aussi, cette quête de sens des nouvelles générations au social business :

> « La génération qui arrive actuellement à l'université exprime son intérêt pour un travail qui a du sens et peut se révéler pertinent face à la situation sociale. […] Les approches de social business offrent une nouvelle manière d'affronter les problèmes sociaux en utilisant quelques méthodes du monde de l'entreprise qui pourraient se révéler plus durables que les efforts des organisations caritatives reposant sur les dons[460]. »

Yunus explique combien le social business est adapté aux aspirations de la jeunesse : « Une nouvelle génération d'entrepreneurs, qui ont pour la première fois la possibilité d'exprimer des valeurs humanistes à travers les sociétés qu'ils ont fondées, exigera la mise en place de structures institutionnelles destinées à soutenir ces entreprises d'un type nouveau[461]. » En 2010, la chaire Entreprise & Pauvreté de HEC Paris, soutenue par le fonds d'investissement Danone

[457] Yunus, M. (2016, février 17). *Can Wealth Concentration be Stopped?* Blogs - News - Dhaka Courier.
[458] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.
[459] Les Echos Start (2017, janvier 23). Social business : et si vous donniez du sens à votre travail ? Les Echos (en ligne), Conseils-Carrière.
[460] California State University Channel Islands (2014, mars 18). *Channel Islands Professor, Administrator Publish 1st Social business Textbook With Foreword By Nobel Peace Prize Laureate*, U.S. Fed News.
[461] Yunus, M. (2008), op. cit., p.275-276.

Communities, invite Yunus à une soirée sur le thème de la « Génération solidaire[462] ». Dans *Vers un nouveau capitalisme*, il développe l'idée selon laquelle :

> « Un petit nombre d'entreprises ont à leur tête des dirigeants sincèrement soucieux du changement social. À mesure qu'une nouvelle génération de gestionnaires gravit les échelons hiérarchiques, le nombre de ces entreprises augmente. Les jeunes cadres d'aujourd'hui ont été élevés avec la télévision et internet ; ils sont d'avantages conscients des problèmes sociaux et se montrent plus sensibles aux enjeux globaux que n'importe quelle génération précédente. Ils se préoccupent de problèmes tels que le changement climatique, le travail des enfants, l'explosion du Sida, le droit des femmes – et la pauvreté dans le monde. Lorsque ces jeunes gens deviendront vice-présidents, présidents, enfin PDG d'une entreprise, ils entreront dans la salle du conseil d'administration avec ces préoccupations en tête. Ces nouveaux dirigeants essaient de placer la responsabilité sociale au cœur de la philosophie de l'entreprise[463]. »

Les nouvelles technologies auraient favorisé la conscientisation de la jeunesse. En outre, Yunus prend appui sur nombre d'autres passions qui lui sont communément attribuées :

> « Il y a sur la planète des millions de jeunes gens totalement absorbés par les jeux vidéo, la musique hip-hop, le football, le snowboard et Internet. Ils consacrent des heures à ces activités, gagnent en habilité, et en parlent avec leurs amis comme avec des étrangers. Si cela pouvait leur permettre de gagner leur vie, ils seraient pleinement heureux. Ils aiment ces activités que d'autres jugent banales et stupides, car ils y voient un défi : elles exigent de la créativité et de l'esprit de compétition[464]. »

Ici les qualités de créativité et de compétition déjà associées au social business sont mises au crédit des jeunes générations. De son côté, Hugo Gentile évoque sa rencontre avec des jeunes vivant dans des pays en voie de développement pour suggérer leur courage et que l'aventure du social business vaut d'être vécue : « Nous sommes décontenancés lorsque nous rencontrons des jeunes de pays en développement souriant comme jamais nous n'avons souri. Nous nous disons que les choses ne sont peut-être pas faites dans le bon ordre ici[465]. » L'image de la jeunesse renforce celle d'un monde en développement peuplé de personnes optimistes et courageuses. On la retrouve fréquemment dans la littérature consacrée au social business. Elle colle aux portraits des entrepreneurs pauvres. Les thèmes de l'adaptation, du dynamisme et surtout de la puissance sont largement développés pour parler de la jeunesse. Yunus le premier évoque la

[462] Delcayre, A. (2010, février 11). Le social business fait des émules, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.
[463] Yunus, M. (2008), op. cit., p.45-46.
[464] Yunus, M. (2008), op. cit., p.291.
[465] Gentile, H. (2013, juillet 7). *Nous ne voulons pas qu'une économie de la croissance*, Le Monde (en ligne).

génération la plus puissante que la terre ait portée. Il faut croire que les outils technologiques auraient transformé les jeunes en super héros :

> « La nouvelle génération est née avec un ensemble d'avantages technologiques. N'importe où sur la planète, les gens de cette génération sont des citoyens du monde. Les réseaux sociaux – Facebook et Twitter – rendent leur présence globale sans le moindre coût. Donc, l'idée est que les jeunes d'aujourd'hui, partout dans le monde, constituent la génération la plus puissante de l'histoire. Vous êtes comme un génie. Comme un Superman de télévision, vous pourriez travailler normalement au bureau quand soudain un problème arrive, vous utilisez le savoir et la créativité de Superman pour résoudre les problèmes autour de vous de la même façon que Superman s'envole dans le ciel et remet tout à l'endroit. Dans chaque jeune fille ou homme d'aujourd'hui, il y a un Superman. Une seule personne peut changer le monde entier[466]. »

La jeunesse est présentée comme un tout possédant les mêmes caractéristiques partout dans le monde. C'est la génération la plus apte de l'histoire à influer sur son futur. Pour la Fondation de France, les jeunes entrepreneurs, quelle qu'en soit l'origine sociale, sont « imprégnés d'idéaux libéraux[467]. » L'Express rapporte les conclusions de Francis Charon, directeur de la Fondation de France :

> « Leur force ? La polyvalence. Ils savent aussi bien manier l'art du networking dans les soirées mondaines que travailler dans le cadre de missions humanitaires. Certains ont hérité leur fortune, d'autres l'ont créée ou sont devenus des as du crowdfunding, ce qui consiste à effectuer des levées de fonds sur la Toile. Fini, les dons isolés et les projets sans suivi ! Même avec peu de moyens, l'impact social doit être fort[468]. »

La nouvelle génération incarnerait « une France qui se retrousse les manches et qui partage ». Même lorsque l'on en souligne les limites, on reste dans le cliché d'une jeunesse dynamique et impatiente d'agir : « La seule ombre au tableau de ces nouveaux philanthropes ? L'impatience. "Leur bonne volonté se double parfois d'un empressement lié à la fougue de la jeunesse. Et les changements sociaux, eux, prennent du temps" ». Yunus évoque une impatience consubstantielle à la jeunesse : « Quand je parle à des jeunes je n'essaie pas de brider leur impatience. Il est normal d'avoir hâte de faire disparaître les fléaux que nous avons créés et imposés à nos semblables[469]. »

---

[466] My Republica (2016, juin 23). *Lest they should look away*, My Republica (Nepal).
[467] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.
[468] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.
[469] Yunus, M. (2011), op. cit., p.167-168.

La puissance et l'impatience sont les leviers d'un changement rapide et profond de la société qui pourrait en oublier la pauvreté au point de vouloir en ériger des musées. Yunus évoque à plusieurs reprises les « Musées de la pauvreté » destinés à rappeler au monde ce que la pauvreté était avant qu'elle ne disparaisse totalement du monde à la manière des grandes pestes du Moyen Âge. Pour lui, « Le jour viendra où les enfants iront visiter ces musées et seront horrifiés de voir la misère et l'indignité dans lesquelles auront vécu certains êtres humains. Ils blâmeront à juste titre leurs ancêtres d'avoir toléré si longtemps l'existence de conditions inhumaines[470]. » Yunus instrumentalise les images les plus convenues de la jeunesse pour ancrer le social business dans un changement évident et inéluctable. En effet, selon Yunus, c'est « Sous les yeux de nos enfants et de nos petits-enfants » que « l'humanité s'engagera dans une expérience passionnante[471] ». Celui-ci devient un impératif porté par la puissance et la force de la nouvelle génération. Ce changement nécessaire, les jeunes à coup sûr l'incarneront. Reprenant l'argument de la génération « Superman et Supergirl », Yunus, dans le journal Libération, développe : « La question est de savoir comment utiliser ce pouvoir. Les jeunes ne doivent rien accepter comme une fatalité, refuser le poids du passé et les pratiques obsolètes. Là aussi, il faut transformer les mentalités et ne pas gâcher cette opportunité. Le temps est venu pour cette jeune génération de changer les choses[472]. » Le social business, on l'a compris à force de martèlement en guise d'arguments, est le moyen de répondre aux besoins exprimés par une génération qui entend avoir une place et une utilité sociale dans la société :

> « Pour chaque problème, vous pouvez créer une entreprise. Si nous allons dans cette direction, la génération présente de jeunes gens aurait plein de travail à faire et beaucoup d'entreprises à créer parce que nous avons tant de problèmes. Étant donné que ces jeunes sont les personnes les plus puissantes du monde grâce à leur accès à l'information et aux technologies, ce qui leur rend les choses si faciles, ils peuvent résoudre tous les problèmes et la pauvreté deviendra une chose du passé, quelque chose que nous aurons remisé au musée[473]. »

Le social business devient ainsi la clé pour régler le problème de la jeunesse inactive autant qu'il est l'outil par lequel elle veut et peut agir. Dès lors, les politiques de développement défendues par les promoteurs du modèle doivent mettre l'accent sur une communication qui lui serait spécialement destinée. Pour Yunus, la Nouvelle Banque de Développement (NBD), mise en place par les pays des BRICS en 2014, doit s'efforcer de viser le développement par le

[470] Yunus, M. (2011), op. cit., p.21-22.
[471] Yunus, M. (2011), op. cit., p.79.
[472] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[473] My Republica (2016, juin 23). *Lest they should look away*, My Republica (Nepal).

secteur privé avec le soutien des jeunes. Parlant de l'objectif d'atteindre les « trois zéros » à savoir le chômage, la pauvreté et les émissions de carbone, Yunus explique que la NBD pourrait atteindre ce triple but en utilisant « quatre stratégies de base : la première de ces stratégies serait de laisser exploser le pouvoir créatif et la pugnacité de la nouvelle génération de jeunes. Si les BRICS peuvent mobiliser le pouvoir de la jeunesse, il sera facile d'atteindre ces buts[474]. » Yunus poursuit par un appel à l'usage des nouvelles technologies et à la diffusion du social business dans les pays en développement. Dans le rapport soumis par Emmanuel Faber au ministre des Affaires étrangères de l'époque, Laurent Fabius, le point d'orgue est encore la mobilisation de la jeunesse autant que le recours au secteur privé[475].

La jeunesse est une cible privilégiée. Yunus, s'adresse effectivement souvent directement à ce public qu'il appelle à passer à l'action sans attendre que les institutions les y aident :

> « Et tandis que nous pressons les hommes politiques de prendre des décisions fortes pour sauver la planète, je demande aux jeunes de réfléchir à ce qu'ils feront lorsqu'ils seront grands. Voudront-ils distinguer parmi les produits qu'ils consomment les produits "rouges", "jaunes" et "verts" en fonction de leur contribution négative ou positive à la survie de la planète ? Voudront-ils adopter des principes qui permettront à chaque génération de laisser la planète en meilleure santé ? Voudront-ils être sûrs que leur mode de vie ne mettra pas en danger la vie d'autrui ? Je l'espère – et je crois en eux[476]. »

Cette mobilisation passe d'abord par les universités dans lesquelles les programmes de social business et les départements qui leur sont consacrés se développent. Pour Bénédicte Faivre-Tavignot, de HEC Paris : « Il y a urgence à former une nouvelle génération de managers, plus sensibles aux préoccupations sociales et solidaires[477] ». De son côté, Yunus annonce :

> « Je veux passer davantage de temps dans les universités pour dire aux jeunes qu'ils ont aujourd'hui le choix entre deux formes de business, le traditionnel et le social. Et pour qu'ils se demandent à quel type d'entreprise ils ont envie d'adhérer. C'est d'autant plus important que, dans un contexte de crise et de chômage des jeunes, le social business peut les transformer en pourvoyeurs d'emplois[478]. »

---

[474] Yunus, M. (2015, juillet 9). *Three zeros for the BRICS' new development bank*, Blogs - Society - Pambazuka News.
[475] Michel, S. (2014, juillet 11). *Emmanuel Faber : « Le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle »*, Le Monde.fr.
[476] Yunus, M. (2008), op. cit., p.343.
[477] Petit, J-M. (2017, mars 24). *À la Catho, le « social business » veut réconcilier économique et social*, La Voix Du Nord Solidarité.
[478] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.

C'est pourquoi Yunus indique avoir « créé 35 Yunus Social Business Centers sur les cinq continents pour encourager les jeunes diplômés à se tourner vers ce secteur économique. », rajoutant : « Et nous n'allons pas en rester là[479]. » En dehors de l'université, les institutions créées par le social business tentent, elles aussi, de capter l'intérêt de la nouvelle génération. Les concours organisés par Yunus Social Business Tunisie, en partenariat avec Orange mettent ainsi la jeunesse au centre de leur stratégie. L'enjeu des opérations d'YSB et d'Orange est de faire la promotion de l'entrepreneuriat social sous la forme du social business auprès des jeunes Tunisiens. Résumant cette stratégie, Asma Ennaifer, directrice des « Relations Extérieures, de la RSE et de l'Innovation » d'Orange Tunisie, explique : « les deux partenaires ont la même vision de développement inclusif qui passe notamment par la promotion de l'entrepreneuriat social innovant auprès des jeunes car entreprendre autrement est aujourd'hui une véritable alternative à leur employabilité[480] ».

Les prix POESIT proposés par YSB et Orange Tunisie ont d'ailleurs pour objectif d'apporter du soutien aux « jeunes entrepreneurs sociaux innovants par le biais de dotations financières mais surtout d'accompagnement sur mesure et gratuit ». Un appel général est lancé à la jeunesse pour que celle-ci s'investisse dans le social business. En 2015, le gouvernement français lance la première édition du concours « La France s'engage au sud », dont l'objectif est de choisir parmi les candidatures de projets de développement les plus aptes à réussir[481]. Le jury est présidé par Martin Hirsch, coprésident avec Muhammad Yunus de la chaire Entreprise et pauvreté à HEC. Le concours, largement dominé par les idées du social business, reflète l'intérêt de ses promoteurs pour la jeunesse et l'innovation. Un millier de candidats se sont affrontés pour tenter de bénéficier d'une partie de l'enveloppe de 500 000 euros mise à disposition par la France sous l'égide d'Annick Girardin, secrétaire d'État chargée du Développement et de la Francophonie et de Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Parmi les lauréats, la part belle est faite aux projets à destination de la jeunesse comme Youth Decides, une académie d'économie numérique et de codage qui souhaite favoriser l'insertion professionnelle des jeunes Tunisiens. Yunus continue à lancer ses appels à une jeunesse qui doit apprendre à n'espérer ni soutien immédiat, ni argent. Dans le journal Libération, il répond à la question « Comment faire quand on est jeune et que l'on n'a pas forcément de moyens financiers ? Le problème n'est pas

[479] Économie (2017, mars 11). *Muhammad Yunus : « Les injustices sociales sont des bombes à retardement »*, Le Point.fr, no. 201703.
[480] African Manager (2016, novembre 17). *Orange Tunisie et Yunus Social Business Tunisia encouragent l'entrepreneuriat social technologique innovant*, African Manager (français) Thursday, November 17, 2016
[481] Hennebelle, I. (2015, novembre 18). La France s'engage (aussi) au sud, L'Express, no. 3359 L'Express, p. 138.

l'argent, mais de mettre en place des idées sociales, les adapter à un modèle de social business[482]. » Dans Aujourd'hui en France, il explique que les jeunes ne doivent rien attendre des gouvernements :

> « Le chômage des jeunes est un gros problème en France. Quels conseils donneriez-vous à la nouvelle génération ? Je leur dirai ceci : "Chaque matin, ne vous demandez pas à qui vous allez solliciter un travail mais plutôt comment vous allez le créer." Ici, plus qu'au Bangladesh, l'école est ouverte à tous. Cela veut dire que chacun est en mesure de créer son propre emploi. Je crois savoir que les allocations sociales en France sont très élevées. Elles représentent un poids pour les entreprises et cela ne règle pas, semble-t-il, le problème du chômage. Pourquoi alors ne pas transformer ces allocations en prêts qui iraient en priorité aux plus modestes[483] ? »

Les gouvernements ne tardent pas à reprendre cette rhétorique. Le Premier ministre indien répète, s'adressant à la jeunesse, le slogan inventé par Yunus : « Nous ne devons pas être des chercheurs d'emploi, mais des créateurs d'emplois[484] ». Lors du lancement d'un fonds à la création de social business, le Premier ministre indonésien, Datuk Seri Najib Razak, annonce un coup de frein du gouvernement dans sa capacité à lutter contre les problèmes économiques du pays[485] tout en lançant un appel à la « génération des plus jeunes du pays » qui « pourrait désormais être capable d'apporter leur aide à la relance de l'économie » grâce à la création de social business. Les gouvernements livrent ainsi la jeunesse au social business.

Parlant des nombreuses médailles et honneurs reçus au cours de sa carrière, du Congrès américain au jury du Prix Nobel de la paix, Yunus explique : « Ces récompenses me permettent de démontrer aux jeunes qui m'écoutent que tout ce que je leur dis est possible, et qu'ils n'ont pas besoin de faire partie d'un gouvernement pour changer le monde[486]. » La presse française fait largement état de la fascination exercée par Yunus sur les jeunes : « C'est avec ce sourire charismatique qui séduit les jeunes comme les dirigeants de multinationales que Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix (2006), accueille L'Expansion lors de son passage à Paris[487]. » Lors d'un séjour en France pour un cycle de conférences en 2014, le journal Le Monde titre :

---

[482] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[483] Alimi, J. & Giacometti, E. (2008, mars 31). *Entretien : « L'avenir du capitalisme, c'est le social business »*, Le Parisien ECONOMIE, p. 14.
[484] Yunus, M. (2016, février 17). *Can Wealth Concentration be Stopped?* Blogs - News - Dhaka Courier.
[485] Ariff, S. (2013, novembre 9). *RM20m boost for social business*, New Straits Times (Malaysia).
[486] Libération (2013, mai 13). *Interview : Muhammad Yunus « Je crois à un monde sans pauvreté »*, Libération ÉcoFutur, p. SUP6.
[487] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.

« Muhammad Yunus réussit son opération séduction auprès des jeunes et des grandes entreprises françaises[488] ». Pour le journal, « le Prix Nobel de la paix 2006 fait rêver les jeunes et les grandes entreprises. » Le même journal, dans l'article « Muhammad Yunus fait son show en France[489] », rapporte : « Ce mardi, devant la Gaité Lyrique, des dizaines de jeunes sont restés à la porte d'une salle où s'entassaient déjà 200 jeunes. » Les jeunes se porteraient en masse vers des emplois dans le social business. Pour l'Express : « Le social business fait d'ailleurs un tabac chez les jeunes actifs[490]. » Selon le quotidien 20 Minutes, le social business serait un phénomène massif parmi la jeunesse :

> « Ainsi, de plus en plus de jeunes diplômés des grandes écoles boudent les firmes multinationales pour se lancer dans le social business et devenir "entrepreneurs sociaux". Exemple : la création de la marque de chaussure Véjà en matières durables par deux jeunes diplômés de l'université de Paris Dauphine et de HEC. Une tendance qui s'inscrit dans la lignée du micro-crédit, inventé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix 2006[491]. »

D'autres exemples de social business sont utilisés pour tenter de prouver le succès de ce modèle auprès des jeunes, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou par la création d'une structure individuelle.

Dans le corpus de textes que nous avons rassemblés, les témoignages d'initiatives de jeunes rapportés dans les médias sont nombreux. Ainsi, Libération rend compte d'une soirée organisée par BNP Paribas autour du social business : « Les débats se terminent sur une note poétique avec le projet Zéphyr, lancé par deux jeunes entrepreneurs, Julie Dautel et Cédric Tomissi. Celui d'une voile photovoltaïque qui permet de capter l'énergie solaire en hauteur pour la ramener au sol. Un bateau suspendu dans le ciel qui distribue de l'énergie dans les sites isolés. L'image flotte sur les débats, légère, humaniste[492]. » Dans le discours des promoteurs du social business, la jeunesse, porteuse d'espoirs, est utilisée pour jouer sur le contraste avec l'action froide et irresponsable des anciennes générations. Dès lors si les dirigeants politiques et économiques n'adhèrent pas au social business, c'est que, dépassés, ils ne comprennent plus la génération à venir, celle qui forgera le monde d'après, celui qui est déjà en marche.

---

[488] Rodier, A. (2014, mai 24). *Muhammad Yunus réussit son opération séduction auprès des jeunes et des grandes entreprises françaises*, Le Monde Économie et Entreprise, p. SCQ5.
[489] Rodier, A. (2014, mai 22). *Muhammad Yunus fait son show en France*, Le Monde.fr.
[490] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.
[491] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[492] Chevance, M. (2015, décembre 2). *Forum Libération Les rencontres de l'Entrepreneuriat social, « Terre : alternatives individuelles »*, Libération Économie, p. 27.

Une refonte marketing de la théorie économique

Sur le plan théorique, l'objectif est d'imposer le concept de social business dans le monde de la recherche en économie et en gestion. Selon les arguments de Yunus, les catastrophes et les inégalités que connait le monde aujourd'hui sont à mettre sur le compte de théories inadaptées à la réalité. La théorie économique classique favoriserait les inégalités et empêcherait la mise en place de dispositifs capables d'aider les populations les plus pauvres. L'écart entre la réalité et la théorie est mis en scène par Yunus dès le récit de son éveil aux problématiques sociales au Bangladesh en 1974 : « Je trouvais de plus en plus difficile d'enseigner d'élégantes théories économiques et de présenter le fonctionnement supposé parfait des libres marchés dans une salle de cours tandis que la mort ravageait le pays. J'ai soudain éprouvé la vacuité de ces théories face à une faim et une pauvreté écrasante[493]. » Pour Yunus, le besoin de repenser la théorie économique à partir de l'entreprise est primordial. Cela suppose de remettre en cause « la conception de l'activité économique qui est au centre du capitalisme[494] », qui pervertit la nature de l'entreprise en empêchant dans le même temps le social business de devenir l'un des acteurs puissants du monde de demain.

> « Mais un long chemin reste à parcourir pour atteindre cet objectif. La totalité des actifs de l'ensemble des social-business en exercice dans le monde ne représente pas même une très fine tranche de l'économie mondiale. Cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas de potentiel de croissance : cela traduit simplement le fait que personne ne connaît l'existence de ce concept et que le fonctionnement du marché ne lui laisse aucune place. Les social-business sont considérés comme des aberrations et restent loin des courants dominants de l'économie. Les gens ne leur attachent pas d'importance ; en réalité, ils ne les voient littéralement pas, parce que les théories qu'ils ont apprises à l'école les aveuglent. Une fois que le social-business sera reconnu comme une structure économique valable, les institutions, les politiques publiques, les conditions de la régulation du marché, les normes et les règles l'aideront à devenir un mouvement important[495]. »

Le mythe de l'autosuffisance des social business s'effrite progressivement. D'une part, les structures ont besoin de capter les financements privés de la philanthropie, et publics de la redistribution ; d'autre part, elles ont besoin d'une législation favorable pour défier les entreprises qui pourraient au final y voir une concurrence déloyale, mais aussi pour contenir voire supplanter les acteurs associatifs.

[493] Yunus, M. (2008), op. cit., p.85.
[494] Yunus, M. (2008), op. cit., p.47-48.
[495] Yunus, M. (2008), op. cit., p.71-72.

La critique à l'égard des théories économiques dominantes est un élément à part entière de la communication. Les promoteurs du social business contestent le système tout en le renforçant. Dans la lignée du néolibéralisme, ils entendent disloquer toute forme de regroupements susceptibles de porter la contestation auprès de la puissance publique par un processus de privatisation systématique de l'action sociale. L'enjeu est double. En premier lieu, on assisterait à un éclatement des institutions et des structures traditionnelles publiques ou associatives pour les remplacer par l'action de grandes entreprises ou de social business isolés en concurrence les uns avec les autres ; en second lieu, les citoyens ne pourraient plus chercher à faire pression sur l'État, ce dans la mesure où celui-ci se serait désengagé de la plupart de ses prérogatives dans le champ du social. Ce que le social business n'envisage pas suffisamment, c'est qu'en l'absence de ces régulations et des moyens d'amortir les crises, à plus ou moins long terme, le public pourrait bien devenir actif et contestataire. L'histoire occidentale est riche d'exemples que Yunus feint d'oublier. Il faudrait des moyens coercitifs de grande ampleur pour que cette privatisation généralisée de l'action sociale, en cas de défaillance, n'aboutisse pas comme par le passé à des révoltes de grande ampleur. La stratégie utilisée pour détourner les esprits de ces questions est une focalisation de la critique sur la théorie économique en tant qu'elle serait le vecteur de crises majeures mais aussi un blocage à l'innovation. Comme dans toute chose, Yunus voit néanmoins dans ces crises une opportunité d'instituer le social business :

> « Nous vivons une époque passionnante – une époque où le monde est mûr pour les changements extraordinaires que le social-business peut produire. J'ai évoqué la crise économique mondiale qui a débuté en 2008. Cette crise a mis en lumière les faiblesses du système capitaliste traditionnel. Mais toute crise offre des opportunités de changement. Celle que nous traversons actuellement doit nous permettre de reformuler la théorie économique de façon à ce qu'elle reflète la réalité plurielle de la nature humaine[496]. »

Y compris sur le plan théorique, on joue davantage sur le registre de la croyance que d'un argumentaire mené pas à pas. Il faut répéter, marteler pour emporter la conviction. Calqué sur le modèle publicitaire de l'entreprise, le discours capte l'attention à condition de renouveler en permanence les objets du désir, ou les accroches. Il faut reconnaître que le terme de social business est une trouvaille en la matière :

> « En regardant ce que nous avons accompli, j'ai réalisé que les entreprises de la famille Grameen étaient différentes des entreprises traditionnelles. Ces dernières sont destinées à gagner de l'argent ; celles que nous avons créées mettent les techniques de gestion au service des problèmes

[496] Yunus, M. (2011), op. cit., p.77-78.

> sociaux. J'ai pensé qu'il y avait là un nouveau type d'entreprise qui manquait à la théorie économique. Je l'ai baptisé social-business et ai développé ce concept dans un livre intitulé *Vers un nouveau capitalisme*. Beaucoup de gens ont réagi avec enthousiasme ; c'est ainsi que le social-business a commencé à se diffuser[497]. »

Comme dans n'importe quelle campagne de marketing, on insiste sur la nouveauté et sur le besoin qu'elle est censée combler : les structures imaginées constitueraient une évolution très importante pour la théorie économique. Il s'agirait de la clé espérée, que nombre de personnes attendaient :

> « Au cours des trois derniers siècles, depuis que le capitalisme moderne a entrepris de dominer le monde, nombreux sont ceux qui ont été sensibles à ses imperfections. Ils ont tenté de les corriger de diverses manières. Mais ni la structure du social-business tel que je le conçois, ni même son concept, n'étaient apparus jusqu'à aujourd'hui. Aucune tentative d'adaptation des entreprises à la poursuite d'objectifs sociaux n'a porté de fruits. Seul le social-business offre la solution que des milliers de personnes ont cherchée[498]. »

Lui emboîtant le pas, la presse voit dans les conceptualisations de Yunus une avancée déterminante. Présenté d'abord comme un « théoricien[499] », Yunus est décrit comme l'inventeur d'une « équation simple » mais révolutionnaire. Dans les recensions de ses livres, les journalistes le considèrent parfois comme l'héritier des plus grands économistes. Pour Alain-Gérard Slama, le livre de Yunus est à la hauteur de l'œuvre de John Maynard Keynes[500] : sa « multinationale de la paix » serait le rempart contre la guerre inéluctable dans laquelle le capitalisme nous entraine. Dans la Winnipeg Free Press, Allen Mills présente Yunus comme l'héritier de la philosophie morale anarchiste du mouvement coopératif du XIX^{ème} siècle et de Kropotkine. Yunus est comparé aux grands inventeurs « en avance sur leur temps ». Pour l'édition indienne du Financial Express : « Le Prix Nobel Muhammad Yunus a acquis une réputation sur laquelle le monde est prêt à miser. En son temps, Jules Verne fut moqué car il produisait des théories trop avant-gardistes qui sont maintenant reconnues comme des avancées majeures[501]. »

Il faut donc croire que le modèle d'une entreprise ne dégageant ni profit ni perte et poursuivant un but social est apte à révolutionner l'économie. Pourtant, pour les promoteurs du social

---

[497] Yunus, M. (2011), op. cit., p.65-66.
[498] Yunus, M. (2008), op. cit., p.72.
[499] Mills, A. (2008, février 24). *Social business Muhammad Yunus's economic experiment provided moral compass*, Winnipeg Free Press Books, p. d0.
[500] Slama, A-G. (2008, avril 5). *Yunus, ou du bon usage de Mai 68*, Le Figaro, no. 19807, Le Figaro Magazine, p. MAG71.
[501] The Financial Express (2015, novembre 30). *Meaningful momentum*, Financial Express (India).

business, ce modèle se heurte aux bases mêmes de ce qu'ils nomment au singulier « la théorie économique ». Ils récusent notamment l'omniprésence de l'individu rationnel agissant pour la maximisation de ses intérêts. Comme expliqué dans un long article de l'Express en 2013 :

> « C'est sûr que le concept contredit le B.A BA de la théorie classique de l'économie qui veut que l'intérêt général résulte de la poursuite par chacun de son propre intérêt individuel, c'est-à-dire de la maximisation de ses profits. Mais Yunus se présente comme la preuve vivante du contraire. Le prix Nobel a créé une cinquantaine d'entreprises, allant du textile à la formation, en passant par la construction ou la high-tech[502]. »

La théorie de l'intérêt individuel se voit infirmée par les expériences de social business basées sur d'autres motifs que le profit : « Pour les intégristes du libre marché, écrit Yunus ma proposition peut paraître blasphématoire. L'idée d'une entreprise dotée d'objectifs autres que la recherche du profit n'a pas de place dans leur théologie du capitalisme[503]. » Il ajoute, « Le capitalisme a une vue étroite de la nature humaine : il suppose que les hommes sont des êtres unidimensionnels qui recherchent exclusivement la maximisation du profit. Tel qu'il est généralement entendu, le concept du libre marché est basé sur cet être unidimensionnel[504]. » Selon Yunus, « le monde d'aujourd'hui est si fasciné par le succès du capitalisme qu'il n'ose pas mettre en doute le système sous-jacent à la théorie économique[505]. » Au sein de la théorie économique :

> « Les individus sont supposés poursuivre cet objectif avec rationalité et détermination, qu'il s'agisse de leur travail, des produits qu'ils achètent, des entreprises qu'ils créent et des investissements qu'ils choisissent de réaliser[506]. »

Cette pensée mènerait à un monde « unidimensionnel » :

> « Notre théorie économique a créé un monde unidimensionnel peuplé par ceux qui se consacrent au jeu de la concurrence et pour qui la victoire ne se mesure qu'à l'aune du profit. Et comme cette théorie nous a convaincus que la recherche du profit constituait le meilleur moyen d'apporter le bonheur à l'espèce humaine, nous imitons avec enthousiasme la théorie en nous efforçant de nous transformer en êtres unidimensionnels[507]. »

Dans le Nikkei English News, un quotidien boursier japonais, on déclare que « l'approche du business elle-même doit être réimaginée. Sous l'impulsion de théories économiques qui interprètent les humains comme étant égoïstes, les gens deviennent des "robots à faire de

[502] Raim, L. (2011, avril 29). *Le « social-business » expliqué par Muhammad Yunus*, Le 18h.com.
[503] Yunus, M. (2008), op. cit., p.51.
[504] Yunus, M. (2008), op. cit., p.48.
[505] Yunus, M. (2008), op. cit., p.49.
[506] Yunus, M. (2011), op. cit., p.24.
[507] Yunus, M. (2008), op. cit., p.49.

l'argent[508]" ». Dans l'Express, Yunus explique : « Les hommes ne sont pas des machines à gagner de l'argent. L'humain peut aussi être désintéressé. Le succès ne se mesure pas forcément qu'en termes d'argent mais aussi en termes d'impact. Or cet aspect est absent de la théorie économique[509]. » La déshumanisation est un leitmotiv. Elle est intrinsèquement liée à la théorie économique « standard ». Yunus dénonce :

> « Cette erreur est liée à un autre angle mort de la théorie économique standard : l'hypothèse selon laquelle la capacité d'entreprendre est une qualité rare. Selon les manuels, seule une poignée de personnes ont le talent d'identifier les opportunités d'activité économique et le courage de consacrer les ressources dont elles disposent à leur développement. […] La théorie économique a encore bien d'autres angles morts. En lisant la majorité des manuels d'économie, vous ne rencontrerez jamais des mots tels qu'"homme", "femme" ou "enfant". Pour ce qui concerne les économistes, ces choses n'existent pas. Ils ne s'approchent de l'être humain que lorsqu'ils parlent de "travail" : un ensemble d'êtres-robots qui ont pour seule mission de travailler pour les patrons d'usines, d'entreprise ou de fermes[510]. »

En fin de compte, après avoir évoqué plus qu'analysé les théories, Yunus en rassemble les principes généraux pour avancer une définition de la philosophie du capitalisme dont il aime à souligner la fragilité :

> « Voici la philosophie du capitalisme à laquelle sont attachés les économistes, les dirigeants d'entreprise, les experts politiques et autres auteurs écrivant sur le monde des affaires. Elle tient dans une coquille de noix :
>
> - une vie meilleure pour les peuples du monde ainsi qu'une réduction des souffrances liées aux inégalités passe par une croissance économique soutenue ;
>
> - la croissance économique vient uniquement d'investissements en capital réalisés sur des marchés concurrentiels ;
>
> - les investisseurs sont exclusivement attirés par les entreprises gérées de façon à maximiser la rentabilité du capital ;
>
> - la rentabilité du capital ne peut être maximisée que par des entreprises faisant de la maximisation du profit leur unique objectif.

[508] Iwamoto, K. (2017, février 21). Protectionist trend a "negative sign": Nobel laureate Yunus. Nikkei English News (Japan).
[509] Raim, L. (2011, avril 29). *Le « social-business » expliqué par Muhammad Yunus*, Le 18h.com.
[510] Yunus, M. (2008), op. cit., p.101-102.

> Cette logique nous ramène à une conclusion antérieure : l'être humain est une créature unidimensionnelle dont l'unique source de bonheur, de satisfaction et de motivation est l'argent. La maximisation du profit est donc tout[511]. »

Cette logique serait, selon Yunus, à la source de nombreux problèmes sociaux et écologiques, parmi lesquels l'accroissement des inégalités ou l'épuisement des ressources. Les « économistes, les dirigeants d'entreprise, les experts politiques et autres auteurs écrivant sur le monde des affaires » en restant attachés à une théorie jugée simpliste et déshumanisante, seraient donc directement responsables de ces fléaux. Pour Yunus, nous l'avons compris, la théorie classique des comportements humains est partielle et inadaptée. Elle plaquerait des concepts erronés sur la réalité empêchant de percevoir la complexité du monde tel qu'il est :

> « Quand ils sont contestés, les économistes se défendent de se replier sur une extrême abstraction en expliquant qu'ils procèdent de la sorte par souci de "simplicité". Je comprends qu'il soit parfois nécessaire de simplifier les choses pour y voir plus clair. Mais quand "simplifier" signifie ignorer l'essentiel, cela va trop loin. Albert Einstein disait que "tout doit être fait aussi simplement que possible, mais pas plus simplement que cela". La théorie économique standard rend les choses "trop simples" et passe ainsi à côté de la réalité[512]. »

Fonctionnant toujours par affirmations péremptoires, Yunus dénonce l'hypothèse centrale du capitalisme :

> « La théorie économique repose […] sur l'hypothèse selon laquelle les individus ne font rien d'autre que poursuivre leurs propres intérêts. L'optimum social peut être atteint lorsque chacun est libre de rechercher son intérêt personnel. Cette conception de l'être humain ne prend pas en compte les autres aspects de son existence : politique, social, émotionnel, spirituel, environnemental, etc.[513] ».

Preuve de cette imperfection de la science économique, les différentes institutions créées par l'être humain seraient motivées par de puissants mobiles altruistes :

> « Les êtres humains sont indubitablement égoïstes ; mais ils peuvent aussi se montrer altruistes. Si la recherche du profit était la seule clé pour expliquer le comportement humain, il n'existerait que des établissements destinés à produire le maximum de richesses individuelles. Il n'y aurait pas d'églises, de mosquées ou de synagogues, pas d'écoles, pas de musées, pas de jardins publics, pas d'hôpitaux, pas de centres communautaires. (Après tout, des institutions de ce type ne

[511] Yunus, M. (2008), op. cit., p.327.
[512] Yunus, M. (2008), op. cit., p.102.
[513] Yunus, M. (2011), op. cit., p.24.

> permettent à personne de devenir milliardaire !) Il n'y aurait pas d'œuvres de bienfaisance, pas de fondations, pas d'organisations à but non lucratif[514]. »

Yunus fait de l'égoïsme le cœur de la théorie économique « classique » pour mieux y opposer l'altruisme (« selflessness ») du social business. Il en explique la différence en termes simplistes qui tranchent avec les exigences d'une démonstration crédible :

> « L'altruisme, c'est quand vous changez le monde. Mais l'égoïsme, c'est quand vous vous changez vous-même pour devenir super riche. Il ne tient qu'à vous de décider quel côté vous voulez favoriser. Quand vous vous engagez dans le social business, vous voyez que de nombreux problèmes du monde se résolvent très bien et d'une très bonne manière[515]. »

Yunus explique : « Nous pouvons faire du business altruiste, c'est-à-dire du business qui aide les autres au lieu de rapporter de l'argent […] C'est ce que nous appelons social business[516]. » La reconnaissance de motifs altruistes permet de légitimer l'hypothèse du social business et d'introduire l'objectif social dans les affaires économiques. Le News Today, journal de Dhaka, rapporte que pour Yunus, le social business apporterait « une nouvelle dimension au monde des affaires, et un nouveau sentiment de conscience sociale parmi la communauté du business[517]. » Lors d'une conférence donnée au NS Raghavan Centre for Entrepreneurial Learning (NSRCEL), centre de formation et incubateur de projets d'entrepreneuriat social soutenu par la fondation Michael et Susan Dell, Yunus explique :

> « Aujourd'hui, les entreprises travaillent à faire entrer une essence sociale (social ethos) dans leur vision et le secteur social s'adapte lui aux meilleures pratiques issues du monde de l'entreprise pour croître de manière soutenable. Le besoin de maintenant c'est de développer un modèle et un écosystème pour favoriser le concept de Social Business, celui d'une entreprise basée sur l'altruisme présent en chacun de nous[518]. »

Le modèle social business est donc, selon Yunus, la forme la plus adaptée pour satisfaire les désirs altruistes des individus, l'énergie principale du modèle. Yunus et ses adeptes en font là encore une réponse à tous les problèmes, y compris celui de la levée des fonds : « Où trouver les fonds d'investissement nécessaires au social business ? Bien entendu, cela doit provenir de la part d'altruisme des êtres humains. Cet altruisme s'exprime le mieux dans le domaine

---

[514] Yunus, M. (2011), op. cit., p.24-25.
[515] Prf editor (2015, décembre 13). *The social entrepreneur*, Blogs - News - The Bangkok Post.
[516] Iwamoto, K. (2017, février 21). Protectionist trend a "negative sign": Nobel laureate Yunus, Nikkei English News (Japan).
[517] The News Today (2012, août 16). *Social Business: Young voices*, The News Today (Dhaka, Bangladesh).
[518] NS Raghavan Centre for Entrepreneurial Learning (2017, février 6). *IIM-B to host Nobel Laureate Prof Muhammad Yunus on Feb 8*, United News of India (UNI).

caritatif. Tout ce qui arrive dans ce domaine nous donne la mesure de l'altruisme qui est d'ores et déjà exprimé[519]. » Cet altruisme, à l'œuvre dans le domaine des activités philanthropiques et caritatives pourrait trouver à s'exprimer pleinement dans le social business, ce d'autant plus que l'être humain mû par de multiples motivations peut trouver dans ces projets matière à les satisfaire et à les développer. Contre l'égoïsme ou l'altruisme, il défend un être multidimensionnel, capable d'être tout et son contraire :

> « Un véritable être humain peut exister selon d'infinies possibilités. Il peut être altruiste, attentionné, généreux, faisant confiance, soucieux de sa communauté, amical. Il peut aussi être, et en même temps, l'opposé de toutes ces vertus. La manière dont il se construit dépend entièrement du monde qui l'entoure. Nous devons lui donner toutes les possibilités de faire ressortir les bonnes vertus. Aujourd'hui, nous le limitons à un rôle très mince. Nous ne lui montrons pas ses possibilités infinies. La théorie l'enclave dans un chemin étroit d'égoïsme et d'avidité[520]. »

L'être humain est complexe et exprime une multitude d'aspirations. Dans *Vers un nouveau capitalisme,* il écrit :

> « Les êtres humains sont multidimensionnels
>
> En distinguant les individus qui veulent maximiser leur profit et ceux qui souhaitent créer des avantages sociaux de façon à améliorer la situation des gens comme de la planète, nous pourrions enrichir la vision étroite des économistes. Mais même en procédant ainsi, nous ne rompons pas avec l'hypothèse de l'unidimensionnalité des êtres humains. Nous nous contentons d'ajouter un deuxième type d'être unidimensionnel à celui qu'ont imaginé les économistes néoclassiques.
>
> Dans le monde réel, ces deux types d'individus unidimensionnels n'existent pas. On ne trouve qu'un type de personne : des gens qui ont deux, trois, quatre, ou de nombreux centres d'intérêt et objectifs, qu'ils poursuivent à des degrés divers et changeants. Pour simplifier, nous pouvons diviser ces intérêts en deux grandes catégories, le profit financier et les gains sociaux, qui correspondent aux deux types d'activité que nous avons décrits dans ce chapitre : les entreprises traditionnelles et les social-business[521]. »

Pour Yunus, seul le social business laisse la possibilité à l'être humain de déployer toutes ces facettes :

> « Depuis la fin des années 1980, j'ai fréquemment évoqué la notion d'"entreprise à vocation sociale". J'ai également créé des entreprises à but lucratif ainsi que des entreprises à but non lucratif dotées d'objectifs sociaux. Aucun désir de gain personnel n'est entré dans cette

[519] Yunus, M. (2008), op. cit., p.105.
[520] Yunus, M. (2008), op. cit., p.106.
[521] Yunus, M. (2008), op. cit., p.79.

équation : je ne détiens pas la moindre action d'une entreprise à but lucratif que j'aurai créée. C'est la poursuite d'un objectif social qui me motive.

Grâce à mes voyages et à mes conversations avec des gens du monde entier, je sais que je ne suis pas le seul à penser de la sorte. J'ai la certitude que de nombreuses personnes aimeraient créer des entreprises à vocation sociale si celles-ci étaient reconnues par le système économique. L'un des échecs majeurs du système économique actuel consiste à ne pas prendre en compte ces aspirations humaines fondamentales[522]. »

Ric Moore, dans sa recension du livre de Yunus pour l'édition asiatique du Financial Times, affirme que c'est ici que se manifeste le génie de Yunus. Son modèle serait à l'image des entrepreneurs. Il permettrait de reconnaître et d'exploiter les multiples dimensions de chaque être humain, y compris les plus insoupçonnées, celles laissées en jachère par la conception classique de l'économie capitaliste :

« Le social-business constitue un formidable processus d'apprentissage. Jetez-vous à l'eau, et vous vous surprendrez bientôt à agir et à penser d'une manière totalement neuve. De nouveaux défis vous obligeront à redécouvrir des facultés intellectuelles et émotionnelles depuis longtemps rouillées. Des expériences anciennes presque oubliées se révéleront pertinentes et utiles. Vous explorerez un monde inconnu. Grâce au social-business, vous verrez des choses dont vous ignoriez l'existence. Alors que vous étiez un être robotisé mû par la recherche du profit, vous deviendrez progressivement une personne multidimensionnelle[523]. »

Le social business est donc présenté comme un élargissement des possibles. Dans le domaine de l'investissement et de l'épargne, « un individu qui a un bas de laine » pourrait investir une partie de ses économies dans une entreprise cherchant à maximiser le profit et l'autre dans un social business, les entreprises pourraient diversifier leurs investissements entre leur activité classique et le social business, les fondations pourraient faire de même. Dans l'article du Dhaka Courier « Redesigning economics to redesign the world[524] » publié le 19 novembre 2014, Yunus pose la question « Est-ce que le système économique actuel sera capable de maintenir un équilibre entre les niveaux moraux, sociaux, et matériels adéquats dans le monde ? », et répond : « Je ne pense pas qu'il le pourra. » Le système actuel, notamment boursier, faillirait car il ne prendrait pas en compte la morale dans la manière dont il évalue les entreprises. Face à cela le social business proposerait une voie alternative, offrant de s'occuper du bien-être du

[522] Yunus, M. (2008), op. cit., p.263
[523] Yunus, M. (2008), op. cit., p.265.
[524] Yunus, M. (2014, novembre 19). *Redesigning economics to redesign the world*, Blogs - News - Dhaka Courier.

monde entier car, pour Yunus : « Faire de l'argent rend heureux, mais je pense que rendre le monde heureux rend super heureux. » Le journal bangladais The New Nation rapporte le discours de Yunus à Kampala, Ouganda[525]. Selon le journal, non seulement Yunus entend promouvoir le modèle du social business, mais en ce faisant il espère laisser un héritage : « changer le modèle "artificiel" et "perverti" de l'être humain tel que le monde l'a fait devenir ». Le titre de l'article reprend cette idée : « Définir une nouvelle humanité ».

Conclusion

En reprenant le modèle entrepreneurial pour l'adapter à des causes sociales, le social business se présente comme le seul modèle capable de concilier capitalisme et lendemains heureux. Il apparaît à point nommé pour jouer un rôle déjà préparé par les inflexions des modèles de développement prônés par les institutions internationales. Il s'adapte parfaitement à ce rôle. Le discours de Joseph Stiglitz sur la nouvelle mission de la Banque Mondiale fait apparaître plusieurs points centraux[526]. Le développement doit d'abord passer de mesures techniques surplombantes à une « transformation de la société ». Dans ce sens, il convient d'opérer une « restriction de l'intervention publique dans les domaines où des groupes d'intérêt privés exercent une influence significative ». Stiglitz réclame aussi un « encouragement à une production privée des biens publics, notamment par l'intermédiaire des organisations non-gouvernementales ». Yunus reprend presque mot pour mot la critique de l'État développée par Stiglitz : « la crise n'aurait été que le résultat de l'interférence gouvernementale dans le fonctionnement de l'économie et que la crise aurait ainsi montré que le système du capitalisme de marché était le seul viable ». Autre miroir du discours portant sur le social business, Stiglitz rejette la théorie économique pour adopter ce qu'il décrit comme une approche pragmatique : « une partie au moins du problème vient d'une confiance excessive aux manuels économiques de base […] les manuels de base peuvent être suffisants pour la formation des étudiants, mais certainement pas pour conseiller des gouvernements cherchant à construire une nouvelle économie de marché[527] ».

Nous pouvons aussi nous baser sur l'analyse de Robert Boyer[528] pour montrer que le social business rejoint un mouvement de fond des institutions du développement international. Plutôt que de remettre en cause la logique libérale des plans d'ajustement, les experts attribuent « l'échec de plans ambitieux de développement […] au manque de talents en matière de *gestion*

[525] The New Nation (2015, août 7). *Redefining humanity*, The New Nation (Bangladesh).
[526] Abraham-Frois, G., & Desaigues, B., op. cit.
[527] Stiglitz, J., op. cit., p.130.
[528] Boyer, R. op. cit.

économique, pour ne pas mentionner celui de la pénurie d'*entrepreneurs* ». Selon Boyer, face à une demande de plus d'État pour enrayer la pauvreté, « les économistes néo-classiques se sont très vite rebellés contre cette vision et ont avancé l'idée que la pauvreté des paysans du Tiers Monde était loin d'être un obstacle au développement d'une rationalité d'*homo-oeconomicus* ». Ces économistes renversent « la problématique initiale […] : les pays en voie de développement souffriraient d'une *insuffisance* et non pas d'un excès de marché. » Nous retrouvons un des arguments employés par Yunus : « Un *État frugal et modeste* serait donc le meilleur des atouts en faveur du développement. » Le social business suit donc la voie tracée par les experts de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International à la fin des années 1990. Il suit de près les conclusions des :

> « Recherches institutionnalistes contemporaines [qui] soulignent que des arrangements institutionnels *intermédiaires entre l'État et le marché,* tels les associations, les communautés, les partenariats... peuvent jouer un rôle déterminant dans la conciliation des impératifs d'efficacité dynamique, c'est-à-dire une croissance de la productivité et du niveau de vie, et ceux de justice sociale, en l'occurrence une répartition pas trop inégalitaire des dividendes de la croissance. »

À la question du changement de paradigme, ces institutions substituent la notion de changement d'échelle, produisant des analyses au « fondement micro-économique », qui appellent la construction de « microinstitutions[529] ». Les institutions forgées par Yunus rejoignent ce mouvement de dépolitisation et d'individualisation du développement. Le microcrédit et le social business sont les étapes de ce couplage entre des inflexions publiques et des initiatives issues du monde de l'entreprise et de la finance. Mais plus qu'un mouvement de défense du néolibéralisme, c'est une avancée. Pour Philippe Hugon : « Les modèles standards de référence et les politiques libérales ont mésestimé les comportements micro-économiques de minimisation de risque, de raccourcissement des horizons temporels des agents et d'informalisation des économies ». Elles tentent donc de rattraper leur retard et les institutions de Yunus apparaissent comme des outils idéals afin d'étendre « Le marché walrasien [qui] suppose l'échange généralisé [entre] des agents individuels rationnels dotés de ressources. Les individus ont des liens qui se nouent entre eux au seul niveau du marché qui est ainsi l'instance unique de coordination. » Le monde conçu par Yunus redistribue le rôle de tous les acteurs du système économique. Les entreprises existantes, que Yunus accuse d'avoir une vue fixée sur le profit à court terme, axeraient leur activité vers des buts sociaux sans en tirer de profit. L'assistance apportée par les ONG, qui est pour Yunus une impasse puisque reposant uniquement sur la charité, devrait

[529] Hugon, P. op. cit.

adopter un statut de social business. Les institutions gouvernementales, trop « bureaucratiques, conservatrices, lentes et ne s'intéress[ant] souvent qu'à leur propre conservation » devraient devenir des social business. Le modèle développé par Yunus implique une nouvelle relation entre l'individu, la collectivité et l'État :

> « Il ne place pas le système économique sous l'autorité des pouvoirs publics : tout au contraire, il desserre les liens qui unissent le gouvernement et la société en donnant aux individus des outils puissants qui leur permettent de s'attaquer aux problèmes sociaux les plus graves. Dans une société où le social-business est une force économique, les citoyens n'auront plus à demander à l'État de lutter contre la pauvreté, la faim, le manque de logements ou la maladie : ils s'efforceront de trouver eux-mêmes les solutions en créant leur propre entreprise, laquelle agira à petite échelle avant de se développer[530]. »

La place du politique est évacuée pour être remplacée par le fonctionnement des marchés et la concurrence. Les conflits sont renvoyés au jeu du marché dans lequel évoluent les entreprises de social business. Les citoyens agiraient politiquement par le travail au sein d'un social business et par leurs choix de consommation. La non-intervention de l'État, laissant libre jeu à la concurrence et par extension au marché, apparaît comme un facteur de démocratie, le marché pourrait même en devenir synonyme.

[530] Yunus, M. (2011), op. cit., p.68.

Chapitre 3 L'ancrage institutionnel du social business

Introduction

Développé par Muhammad Yunus à partir d'entreprises affiliées à la Grameen Trust et d'une collaboration sur le terrain avec des entreprises telles que Danone, Veolia ou encore Intel, le social business se présente comme un nouveau dispositif de lutte contre la pauvreté. En témoignent la multiplication d'articles et d'éditoriaux de la presse internationale, du Financial Times à la Voix du Nord ; la création de partenariats avec des entreprises multinationales, d'Adidas à Leroy-Merlin ; la prolifération des sites internet spécialisés ; la publicisation d'initiatives individuelles, de Glasgow à Dubaï ; l'inauguration, dans de nombreuses universités et établissements d'enseignement supérieurs de programmes, de HEC Paris à l'université La Trobe de Melbourne. À cela, il faut ajouter le foisonnement de conférences, d'articles et d'ouvrages à vocation scientifiques, de sommets accueillant des chercheurs, des praticiens et des décideurs politiques et économiques du monde entier – des sommets organisés par la Clinton Foundation accueillant décideurs politiques et économiques du monde entier aux Social Business International Conferences réunissant chercheurs et praticiens. Un réseau de centres dédiés, notamment les centres Yunus Social Business, se constitue en parallèle. Depuis la création du premier partenariat entre Grameen et Danone en 2006, jusqu'à l'invitation de Yunus par la maire de Paris Anne Hidalgo dans le cadre de l'organisation des Jeux Olympiques de 2024 comportant un volet « Jeux social business », la visibilité du social business s'accroît tout au long des années 2010. Ces liens entre les institutions du social business et ses alliés constituent un « écosystème d'affaires », que Benoit Levesque définit comme « une coalition d'entreprises hétérogènes qui forment néanmoins une communauté d'intérêt stratégique organisée en réseau[531] ». L'écosystème d'affaires se constitue aussi des « parties prenantes (investisseurs, actionnaires, syndicats et autres), des agences gouvernementales, des organismes de réglementation, des entreprises et organisations concurrentes ayant des caractéristiques communes, des universités, des centres de recherche, des lobbies et des groupes d'intérêts qui influencent le système. »

Grâce à une base de données constituée d'articles provenant de la presse internationale, de la presse d'entreprise, d'ouvrages et d'articles à vocation scientifique écrits par Yunus ou d'autres, de sites internet créés pour propager ce modèle, ainsi que de la documentation produite par de

[531] Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques*, 54, mis en ligne le 01 mars 2016.

grandes entreprises, nous pouvons envisager de dégager l'ampleur de ce phénomène et ses processus d'institutionnalisation.

Les dispositifs du social business

Comme l'explique Yunus dans *Pour une économie plus humaine, construire le social business*, deux types de social business sont à distinguer :

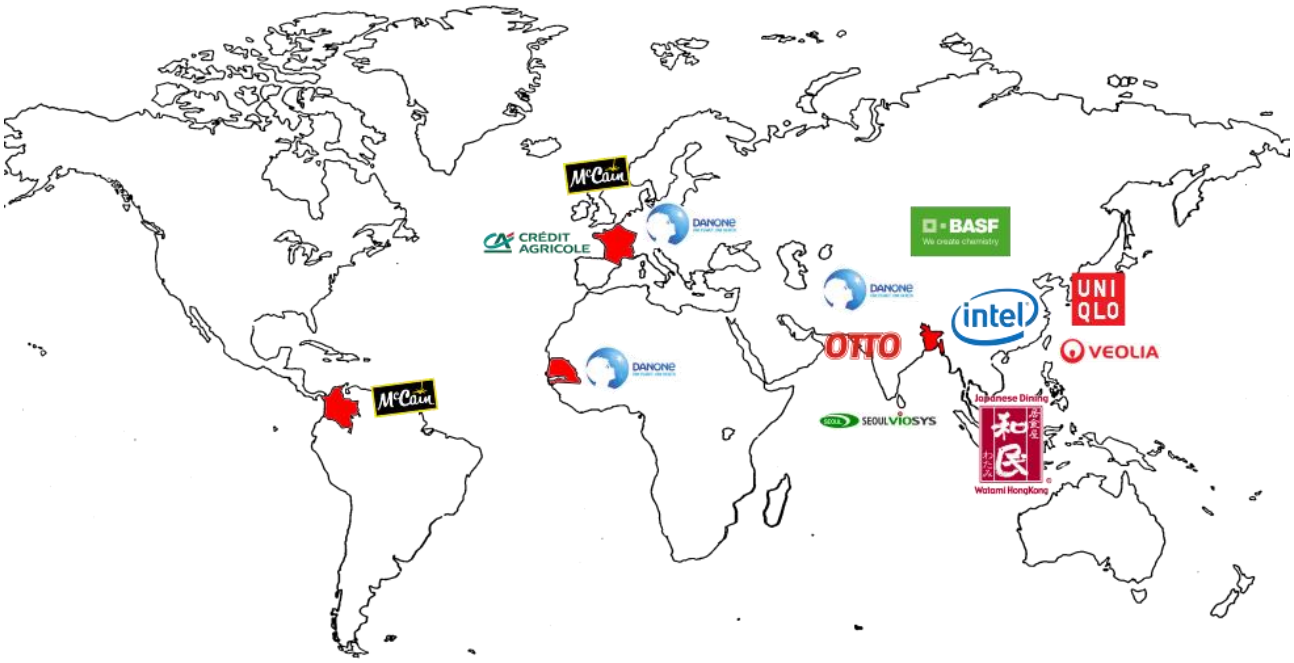
> « Il y a deux types de social-business. Les entreprises du premier type ne réalisent pas de pertes et ne distribuent pas de dividendes. Elles cherchent à répondre à une difficulté sociale et sont détenues par des investisseurs qui consacrent l'intégralité des bénéfices à l'expansion de l'entreprise ainsi qu'à l'amélioration de son fonctionnement. Les exemples cités ci-dessus [Danone, Veolia, BASF, Intel, Adidas] relèvent de cette catégorie. Nous parlons en ce cas de social-business de type I. Les social-business de type II sont des entreprises cherchant à maximiser le profit mais détenues par des pauvres, soit directement, soit par l'intermédiaire d'une société dédiée à une cause sociale particulière. Comme les profits versés à leurs propriétaires permettent de réduire la pauvreté, une telle entreprise contribue par définition à régler une question sociale. La Grameen Bank, qui appartient aux personnes pauvres, ses déposants ou ses clients, constitue un exemple de ce type de social-business[532]. »

Bénédicte Faivre-Tavignot[533] propose une typologie proche de celle de Yunus. D'un côté, se trouvent regroupées les joint-ventures[534] des grands groupes avec une entreprise se réclamant du social business. De l'autre, des social business créés par des individus, mais pas forcément pauvres. De manière générale, le premier type correspond aux partenariats entre Grameen et de grandes multinationales, le second type correspond davantage aux initiatives individuelles soutenues ou non par les différents fonds de soutien (comme celui de Danone Communities).

Le premier type : les joint-ventures avec de grandes entreprises

[532] Yunus, M. (2011), op. cit., p.64.
[533] Faivre-Tavignot, B. (2015). *Social business et base de la pyramide : Renouveau stratégique de l'entreprise*, Londres, ISTE Éditions.
[534] Une joint-venture (aussi appelée coentreprise en français) est un partenariat entre deux entreprises qui crée une troisième structure détenue à part égale (mais cela peut varier) par les deux entreprises. Ces entreprises ont le plus souvent un avenir éphémère mais peuvent durer dans le temps, notamment dans le cas de pays tels que la Chine ou l'Inde qui n'autorisent pas la détention totale d'une entreprise autochtone par des capitaux étrangers.

Principaux lieux d'action des multinationales en matière de social business :



Le corpus étudié ici est composé d'articles de presse publiés à partir de 2006, de documents d'entreprises, de textes publiés sur les sites internet du groupe Grameen, d'ouvrages de Yunus, d'enquêtes, notamment celles menées en 2014 et 2017 par le site Convergences, « Les entreprises du CAC40 et le social business ». En complément, nous avons mobilisé les chiffres fournis par le Boston Consulting Group, partenaire du groupe Grameen[535].

La première forme de partenariats développée par le groupe Grameen et Yunus est la joint-venture avec de grandes entreprises. C'est la forme de social business la plus visible sur le terrain médiatique. Les partenariats avec de grandes entreprises sont celles qui ont grandement contribué à la visibilisation du modèle social business. Et c'est avec ces joint-ventures, à partir de l'année 2005, que le vocable social business est apparu dans les livres de Yunus, dans la presse, avant de se diffuser dans les milieux économiques et politiques mais aussi dans les ouvrages à vocation scientifiques.

Les joint-ventures opèrent principalement au Bangladesh en partenariat avec les différentes structures du groupe Grameen. Le modèle de la joint-venture a été initié par la Grameen Danone Foods Limited (GDFL) et le produit shokti doï au Bangladesh. Il fait l'objet d'une description

[535] Adgully (2015, octobre 4). *BCG & Nobel Laureate Muhammad Yunus Announce Partnership to Advance Social Business*, Adgully (web site).

assez précise dans les livres de Yunus. Repris dans nombre d'articles de presse mais aussi de recherche, la création d'une alliance entre Grameen et Danone est en fait l'exemple phare du social business. Il s'agit de construire un réseau d'usines et de vendre des yaourts hyper nutritifs au Bangladesh, puis de créer un fonds de soutien aux projets de social business appelé Danone Communities. Pour fabriquer les shokti doï, la construction de l'usine et la commercialisation sont confiées à la Grameen tandis que Danone s'occupe de l'appui technique et de la conception de la saveur du yaourt. L'ambition est de résoudre les problèmes de nutrition des enfants au Bangladesh :

> « Si nous parvenions à créer une marque de yaourts enrichis en vitamines et en divers autres nutriments, attrayants pour les enfants et abordables pour les pauvres, nous pourrions apporter d'importants bénéfices aux familles du Bangladesh. Nous pourrions réduire la prévalence de certaines maladies, donner de l'énergie aux enfants, favoriser leur participation aux activités scolaires ainsi qu'à d'autres activités intéressantes[536]. »

La production et la commercialisation de yaourts hautement nutritifs a commencé en 2007. Un réseau est construit avec des « Grameen ladies » ou « shokti ladies » dont le travail de vente en porte à porte vise à implanter le produit sur le marché et à permettre à des femmes vivant dans la pauvreté de gagner un salaire. On ne manque pas d'indiquer le fait que les employés des usines bénéficient de salaires supérieurs à ceux du Bangladesh. Les résultats sont consignés dans un rapport rédigé par Convergences : « en 2010, 1 enfant sur 4 dans la région de Bogra déclare avoir mangé au moins 1 Shokti+ par semaine au cours des 3 derniers mois[537] ». Le rapport met en relief une success story. Les objectifs auraient été atteints par GDFL : « Depuis sa création, on a pu observer une moindre occurrence de maladies, une meilleure croissance en termes de taille et de poids, une meilleure concentration à l'école[538]. » Sur le site de Danone Communities, on indique que 100 000 yaourts sont vendus chaque jour à 300 000 « bénéficiaires », que 475 fermiers « vivent mieux » en vendant leur lait à GDFL, et que 250 femmes ont lancé leur activité de microentreprise grâce à leur travail pour GDFL[539]. L'objectif de Grameen Danone Food est la croissance par la multiplication des usines de production. Dans cette optique, GDFL a construit des centres de production au Sénégal, et le fonds Danone Communities a aidé à l'opération en acquérant 25 % du capital de la Laiterie du Berger, au nord-ouest du pays[540]. Au Brésil, un système de vente calqué sur celui des « shokti ladies » a été mis

[536] Yunus, M. (2011), op. cit., p.84.
[537] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.29.
[538] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.29.
[539] http://www.danonecommunities.com/index.php/portfolio_page/grameen-damone-food-limited/
[540] R.N. (2010, octobre 9). Le « social business », pour aider les plus pauvres, Le Soir 1E ECONOMIE, p. 24.

en place par Danone[541]. Sur cette base, l'entreprise multiplie le soutien aux actions de social business : « Isomir (Industrialisation Solidaire en Milieu Rural) en France, Jita au Bangladesh, […] 1001 Fontaines au Cambodge, Naandi Community Water Services en Inde, El Alberto au Mexique, Nutrigo en Chine[542] ». Pour accompagner ces démarches, un fonds d'investissement est mobilisé :

> « Un fonds d'investissement d'une dotation de 70 millions d'euros, qui finance et développe, avec un modèle économique pérenne, des entreprises locales tournées vers des objectifs sociaux : faire reculer la pauvreté et la malnutrition. Ce soutien passe à la fois par de l'investissement, via une SICAV (société d'investissement à capital variable) grand public, mais aussi par un accompagnement technique grâce à un réseau d'experts engagés qui transmettent leurs expériences[543]. »

En 2008 et 2011, Danone fonde respectivement le Fonds Danone Écosystème et le Fonds Livelihood. Ceux-ci ne se focalisent pas explicitement sur l'aide à des social business mais, plus largement, sur l'agriculture et les enjeux environnementaux.

Cette première expérience est largement publicisée y compris par Yunus qui aime à se prévaloir des marques d'intérêt que manifesteraient de nombreux d'acteurs économiques puissants : « Grameen Danone a attiré l'attention du monde entier. Bien d'autres grandes entreprises ont pris contact avec le groupe Grameen pour monter des social-business en partenariat avec nous[544] ». Le deuxième partenariat s'établit avec Veolia pour un projet d'accès à l'eau potable. « La Grameen Veolia Water a pour objectif de fournir de l'eau potable aux villages du Bangladesh dans lesquels la contamination de l'eau par l'arsenic pose d'énormes problèmes. Les villageois peuvent désormais acheter de l'eau à un prix abordable au lieu de boire celle qui est contaminée[545]. » Pour Veolia :

> « Les motivations principales du Groupe dans la mise en place d'activités de social business sont la recherche d'innovation pour l'entreprise et l'amélioration de sa performance et de son impact sociétal. C'est dans cet esprit que Veolia s'est associé à la vision du social business du Professeur Muhammad Yunus avec l'idée que le profit doit être "généré" sans pour autant être "maximisé". La rentabilité, bien qu'indispensable pour un projet d'entreprise, se veut modeste tout en permettant de conserver une capacité de résilience face aux aléas économiques[546]. »

---

[541] http://www.danone.ch/danone-media/docs/pdfs/Annual_Report_2011_englisch.pdf
[542] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.29.
[543] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.28.
[544] Yunus, M. (2011), op. cit., p.84.
[545] Yunus, M. (2011), op. cit., p.30.
[546] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.50.

Présenté sur le site de Veolia[547], le projet vise à venir en aide à près de 80 millions de Bangladais concernés par le risque de l'arsenicose :

> « Les deux premières phases du projet ont permis la desserte en eau potable des 40 000 habitants des villages de Goalmari et Padua (groupement de villages à 100 km à l'Est de la capitale Dhaka) pour leurs besoins alimentaires (boisson, cuisson des aliments). L'eau distribuée est conforme aux recommandations de l'OMS, et son prix est adapté au niveau de vie des populations. Le réseau de distribution alimente 22 bornes-fontaines, qui donnent un accès à l'eau potable aux habitants à moins de 50 mètres de leur habitation. À terme, le projet vise l'alimentation en eau potable de 100 000 habitants. »

Une usine de traitement d'eau a été construite et 87 points d'accès à l'eau ont été établis dans des zones rurales, ainsi qu'une offre de bonbonnes d'eau à destination de la population de Dhaka. L'offre atteindrait 7000 personnes en zone rurale. 700 bonbonnes seraient vendues par jour à un prix 100 fois inférieur à celui du marché. On apprend que 90 foyers qui en avaient les moyens sont désormais raccordés grâce à des connexions d'eau privées. Deux écoles développent des programmes de sensibilisation auprès des enfants[548]. Hors de cette joint-venture, Veolia développe des mécanismes de « Chèques Eau » en France à destination des populations risquant d'être exclues de l'approvisionnement en eau. Comme Danone, l'entreprise crée un fonds d'investissement à destination de projets de social business : « POP UP by Veolia, un programme d'incubation et de co-création avec des entreprises sociales en France et au Mexique. À la fois catalyseur et animateur, Veolia met ses métiers à disposition des start-up pour co-construire des solutions innovantes et efficaces[549]. »

En 2009, la joint-venture avec BASF vise à fournir aux Bangladais des moustiquaires à bas prix pour se protéger des moustiques et des maladies qu'ils colportent. L'entreprise opère au Bangladesh depuis 1966 sous le nom BASF Pakistan Limited puis BASF Bangladesh Limited. L'entreprise vend aujourd'hui du tissu, du cuir, des pansements, de la peinture et des produits agro-alimentaires. La BASF Grameen Limited entend « améliorer la santé et les opportunités économiques des communautés les plus pauvres du Bangladesh[550] ». Vendant le Long Lasting Mosquito Nets (moustiquaires durables), l'entreprise espère éradiquer la malaria. Cette moustiquaire, nommée l'« Interceptor », est aspergée d'un insecticide développé par BASF. L'investissement initial à hauteur de 200 000 euros, protégerait plus de 75 000 familles. La joint-

[547] https://www.veolia.com/fr/groupe/medias/actualites/grameen-veolia-water-un-projet-pilote-d-acces-l-eau-potable-au-bangladesh
[548] http://www.grameenveoliawaterltd.com/
[549] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.60.
[550] https://www.basf.com/si/sl/company/about-us/sites-and-companies/asia-pacific-overview/bangladesh.html

venture se diversifie dans la production de « micro-éléments en sachets destinés à être saupoudrés sur la nourriture pour apporter les nutriments essentiels qui manquent à l'alimentation quotidienne des plus pauvres[551]. »

De son côté, le Crédit Agricole publicise la signature d'un partenariat avec la Grameen portant sur des projets de microcrédit et de financement de projets de social business[552]. La Fondation Grameen Crédit Agricole a été créée en 2008. Outre le développement d'activités de microcrédit, elle crée un fonds d'investissement pour des activités de social business. La fondation a reçu une dotation initiale de 50 millions d'euros octroyés par la banque. Ce fonds est principalement dédié aux initiatives des pays émergents « La Fondation encourage le développement d'institutions locales de microfinance et d'entreprises à mission sociale dans les pays en voie de développement. Au total, elle finance 34 institutions de micro-assurance et de microfinance dans 17 pays en développement[553]. » La fondation aide principalement des institutions de microfinance qui :

> « Observent les meilleures pratiques de gouvernance et de transparence et respectent les principes d'information et de protection des emprunteurs. De même, elle facilite les projets d'entreprises à finalité sociale qui se conforment aux principes du Social business définis par le Professeur Yunus. Ces entreprises peuvent intervenir dans des domaines variés (nutrition, eau potable, santé, énergie …). »

La fondation est aussi devenue actionnaire de plusieurs projets : la Laiterie du Berger au Sénégal qui achète le lait de paysans semi-nomades, la GDFL afin d'appuyer l'action de Danone au Bangladesh, Phileol, une société qui achète le ricin à 30 000 petits producteurs de Madagascar, et Chamroeun, une institution de microfinance cambodgienne.

Fondé en 2010, le partenariat entre Grameen et Uniqlo, une marque de vêtements japonaise, a donné naissance à Uniqlo Social Business Bangladesh Ltd. L'objectif est de mettre en vente des vêtements bon marché pour la population bangladaise. La structure a ouvert son premier magasin à Dhaka en 2013. Elle en ouvre rapidement 9, complétés d'un site internet pour les livraisons[554]. La vente de ces produits s'est d'abord concentrée dans les zones rurales avant d'élargir son marché aux villes. Résumant sa mission, l'entreprise plus connue sous le nom de Grameen Uniqlo, annonce qu'elle souhaite : « Faire profiter tous les Bangladais du plaisir de

[551] http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/grameen-basf
[552] Oubrier, A. (2012, mars 22). *La Fondation Grameen Crédit Agricole se lance dans le « social business »*, L'AGEFI Hebdo Commercial & Marketing, p. 41.
[553] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.41.
[554] http://grameenuniqlo.com.bd/who-we-are

porter des vêtements exceptionnels, et leur apporter joie et satisfaction[555]. » À cette fin, Grameen Uniqlo base ses activités de dessin, de production et de vente exclusivement au Bangladesh, et promet de vendre ses produits à des prix abordables. Afin de résoudre les problèmes sociaux présents au Bangladesh, Grameen Uniqlo promet de former des cadres bangladais aux standards internationaux, de lutter contre les discriminations et d'offrir des conditions de travail sécurisées. Enfin, la marque promet de réinvestir tous ses profits dans l'entreprise elle-même. La marque assure toucher les classes moyennes et jeunes de Dhaka[556]. L'entreprise défend un cycle économique basé au Bangladesh de la production au réinvestissement des profits.

L'entreprise japonaise Yukiguni Maitake a investi 2 millions d'euros dans des activités de culture de lentilles destinées au marché japonais et cultivées au Bangladesh. En 2012, cette joint-venture cultivait 2000 hectares de terre. La firme Watami a créé une joint-venture avec la Grameen afin de développer des restaurants destinés aux populations les plus pauvres mais aussi aux classes moyennes.

Tous ces cas ont fait l'objet d'une large couverture médiatique internationale au moins à l'occasion du lancement des projets. Les suites de l'aventure sont par contre nettement moins documentées. Le manque de bilan n'empêche pas l'engouement, quand bien même les projets évoqués finissent par avorter et que les promesses s'avèrent finalement sans lendemain.

Les journaux ne cessent de rapporter les alliances, les montages, les projets : « Grameen et Veolia s'associent pour fournir de l'eau au Bangladesh[557] » (le Figaro), « Yunus convertit le Crédit Agricole au social business[558] » (Challenges), « Muhammad Yunus, celui qui a fait faire à Adidas des baskets à un euro[559] » (L'Écho, Belgique).

CEMEX, un groupe de construction mexicain, crée un fonds en partenariat avec le Grameen Creative Lab afin d'encourager le développement de social business au Mexique. L'objectif de l'entreprise est de parvenir à aider plus d'un million de personnes en situation de pauvreté[560].

Dans le domaine des technologies, l'entreprise coréenne Seoul Viosys, spécialisée dans les lampes LED à UV, s'allie à la suédoise Watersprint, pour développer des purificateurs d'eau. Les entreprises entendent s'allier au Yunus Centre de Dhaka pour développer de nouvelles

[555] http://grameenuniqlo.com.bd/our-mission
[556] http://grameenuniqlo.com.bd/our-history
[557] Court, M. (2008, avril 7). *La Grameen et Veolia s'associent pour fournir de l'eau au Bangladesh*, Le Figaro, no. 19808 Le Figaro Économie, p. 20.
[558] Mérieux, A. (2008, mars 20). *Yunus convertit le Crédit agricole au social business*, Challenges, p. 24.
[559] Berthaud, C. (2010, octobre 25). *Muhammad Yunus, celui qui a fait faire à Adidas des baskets à un euro*, L'écho, Belgique (en ligne).
[560] ENP Newswire (2014 décembre 1). *CEMEX announces Crecimientos, a social business development platform*, ENP Newswire.

technologies pour les plus pauvres[561]. Des entreprises de conseil et d'informatique à destination des entreprises offrent leur aide à Yunus et à la Grameen : le Boston Consulting Group aide le groupe Grameen et son réseau à évaluer et améliorer ses performances en la matière[562]. Déjà en 2010, l'entreprise informatique SAP, souhaitait s'allier à Uniqlo et à la Grameen Bank pour la reconstruction de Haïti[563]. À la faveur d'un prix remporté en Inde, la Grameen Foundation India reçoit le soutien du géant du consulting Accenture[564]. En Inde, les entreprises Tata Companies, Mahindra, YES Bank, JP Morgan, Google et le Boston Consulting Group créent sous l'impulsion de Yunus un « Action Tank », concept développé par Yunus en opposition aux think tank. Ici, on entend insister sur les actions concrètes sur le plan social et environnemental à l'initiatives des grandes entreprises en partenariat avec un organe du groupe de Yunus[565].

Certaines entreprises suivent la voie du social business en se réclamant du modèle de Yunus mais sans nécessairement contracter avec ses structures. Selon Convergences : « BNP Paribas s'inscrit dans la lignée de la définition du Pr. Yunus[566] ». Outre la microfinance, le groupe propose des solutions particulières aux projets de social business : « financement à long terme voire en capital pour leur développement, crédits à court terme pour leurs besoins en fonds de roulement, crédits à moyen terme pour leurs investissements, investissement à travers des fonds à impact, conseil et accompagnement. » Divers produits d'épargne solidaire permettent d'alimenter ces investissements ouverts aux salariés de la banque qui peuvent alimenter ces fonds solidaires. Les clients de la banque peuvent également investir dans des fonds labellisés par Finansol. BNP Paribas déclare aider des social business et des « entreprises solidaires » en France, Belgique, Luxembourg, Italie et désormais au Maroc, en Tunisie et en Californie.

Les projets de social business ne concernent pas uniquement les pays émergents. La France est également un terrain d'expérimentation. Ainsi, 20 Minutes publie un article consacré à une initiative de Chèque Déjeuner et Blédina, filiale de Danone à Nantes, Paris et Nancy[567] [568]. Selon le journaliste, la signature d'une convention entre associations et entreprises a permis

[561] PR Web (2015, novembre 8). *Seoul Viosys' Violeds and Watersprint's Water Control Technology Jointly Provide Clean Water Solution*, PR Web.
[562] Adgully (2015, octobre 4). *BCG & Nobel Laureate Muhammad Yunus Announce Partnership to Advance Social Business*, Adgully (web site).
[563] Le Billon, V. (2010, février 4). Entreprises « Social business » : Muhammad Yunus promeut son modèle via les partenariats, Les Echos, no. 20608 France, p. 2.
[564] India Infoline News (2017, février 22). *Grameen Foundation India (GFI) wins the NASSCOM Social Innovation Forum Challenge 2017*, India Infoline News (IIFL).
[565] The Financial Express (2016, février 9). *Indian business houses for expanding social business*, The Financial Express (India).
[566] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.36
[567] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[568] L'Est Républicain (2010, juin 13). *Nancy : ville pilote de business social*, L'Est Républicain (en ligne).

l'expérimentation d'un social business en France. Dans 20 Minutes : « Les familles vivant en dessous du seuil de pauvreté (moins de 1 600 euros pour un couple et un enfant) vont bénéficier d'un partenariat encore inédit en France. Plusieurs associations et entreprises ont signé ce lundi une convention permettant aux plus démunis d'obtenir des réductions sur les aliments pour bébés. » L'opération consiste à distribuer des bons de réduction de 30 à 40 % sur les produits alimentaires pour bébé. « Concrètement : ils pourront notamment acheter une boîte de 900g de lait maternisé sept euros au lieu d'une quinzaine actuellement. » Cette expérimentation est défendue par le propriétaire de Blédina, Danone : « Nous avons mené cette expérience dans plusieurs pays, dont le Bangladesh, et c'était un succès ». L'idée de tenter cette expérience part du constat qu'il existe 8 millions de pauvres en France.

L'entreprise Bouygues Bâtiment Île-de-France fournit un autre exemple de la pénétration du social business en France :

> « Bouygues partage la définition du Social business tel que défini par le Pr. Yunus, les activités devant avant tout répondre à un besoin social et être économiquement rentables. Par ailleurs, les bénéfices dégagés par l'entreprise ont vocation à être réinvestis dans l'activité, sans qu'il n'y ait de dividendes perçus par les actionnaires[569]. »

Bouygues développe un programme nommé « Logements Solidaires », qui entend développer des habitations à des prix abordables pour les personnes ne pouvant accéder au logement social. En s'appuyant sur une participation des acteurs de la chaîne de conception et de commercialisation, Bouygues souhaite réduire les coûts de ces logements. L'objectif est d'augmenter le « reste-pour-vivre » des habitants. Le public ciblé est celui des jeunes et personnes âgées isolés, ainsi que les couples sans enfant. Le programme entend également favoriser la mixité sociale par la mise à disposition de logements en accession. Bouygues organise ce programme en partenariat avec l'association Action Tank Entreprise & Pauvreté d'HEC dont l'objectif inspiré par le concept d'Action Tank de Yunus est d'accompagner « pouvoirs publics, monde associatif et grandes entreprises dans la mise en place de projets innovants pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion en France[570]. »

La marque Renault a lancé son programme de social business « MOBILIZ : La mobilité solidaire du groupe Renault ». Renault vise quatre objectifs : la mobilité durable par l'accès économique et physique, la sécurité par la formation et la sensibilisation, la protection de l'environnement par la réduction des émissions polluantes et l'économie circulaire, le « Capital

[569] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.38.
[570] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.38.

humain » par l'égalité des chances, la gestion des talents et compétences, le dialogue social et les bonnes conditions de travail. Pour développer son programme MOBILIZ, Renault déclare

- « accorder une aide aux publics à faibles revenus via ses concessions,
- proposer un fonds d'investissement dans des projets de social business visant à aider les personnes exclues de la mobilité,
- participer à La Chaire social business et à l'Action Tank entreprise et pauvreté d'HEC ».

Deux offres ont été lancées en partenariat avec les financeurs, assureurs et pétroliers, : « une offre de location longue durée avec option d'achat. Pour les particuliers : Dacia Sandero, à partir de 84 euros TTC/mois. Pour les professionnels, Renault Kangoo : à partir de 142 euros TTC/mois[571]. » L'Autoactu, magazine d'automobiles sur internet fait l'écho de cette politique à une échelle plus locale dans son article « 13 concessions Renault du groupe Jean Rouyer deviennent garage solidaire MOBILIZ »[572].

Le groupe McCain entend, quant à lui, venir en aide à la région Hauts-de-France et à ses producteurs de pomme de terre. L'entreprise américaine a lancé en 2014 une collaboration avec le groupe E. Leclerc, l'agence d'intérim Randstad, la Banque Alimentaire et l'Association Française des Producteurs de Pommes de terre. L'initiative nommée « BON et Bien » a pour objectif de lutter contre le gaspillage et le chômage. Il s'agit d'utiliser les pommes de terre non commercialisables pour préparer une gamme de soupes vendues dans les magasins E. Leclerc sous la marque « BON et Bien ». Le recrutement de la main d'œuvre est censé se faire au sein des chômeurs de longue durée. Pour Jean Bernou, le président de McCain Europe :

> « C'est une solution gagnant-gagnant pour tout le monde. Nous collaborons avec nos partenaires cultivateurs et avec un acheteur clé, E. Leclerc, dans le combat contre le gaspillage alimentaire. En même temps, nous créons de l'emploi pour les populations locales et une opportunité de produire des flocons de pommes de terre pour nos usines. Et tous les profits générés par BON et Bien seront réinvestis dans la production et pour accroître les bienfaits sociaux et environnementaux. »

L'initiative, parrainée par le chanteur Marc Lavoine (parrainage repris dans une interview de Marc Lavoine au journal Le Point intitulée « Marc Lavoine, plus fort qu'Éric Zemmour[573] ! »), a été lancée lors du World Forum Lille par une conférence de Yunus. Là encore McCain,

[571] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.53.
[572] Charles, L. (2016, décembre 16). *13 concessions Renault du Groupe Jean Rouyer Automobiles deviennent garage solidaire Mobiliz*, autoactu (site web) Ressources Humaines.
[573] Crespo-Mara, A. (2015, février 15). *Marc Lavoine, plus fort qu'Éric Zemmour !* Le Point.fr, Culture.

comme nombre d'entreprises, organise une campagne de communication pour annoncer son projet en matière de social business[574].

Les années 2010 témoignent d'une diversification du modèle. De nombreuses entreprises créent des dispositifs qui ressemblent au social business mais qui ne s'y réfèrent pas nécessairement explicitement. Le programme de fourniture de lunettes à bas prix aux populations rurales indiennes d'Essilor, celui de Maisons Abordables de Lafarge, la barre fromagère ultra nutritive Goodi développée par Bel au Vietnam reprennent néanmoins les grands traits du social business. D'autres revendiquent un modèle de vente à la « base de la pyramide ». C'est la stratégie qu'a choisi Adidas en Inde, tout comme EDF, Essilor, GDF SUEZ, Lafarge, Legrand, L'Oréal et Schneider Electric[575]. Comme l'explique le dossier consacré du groupe de recherche Convergences :

> « Les entreprises interrogées nous ont souvent parlé de "business inclusif" quand nous les avons questionnées sur le social business. Le business inclusif et le social business s'adressent à des populations démunies pour leur proposer des biens et services essentiels dont elles sont privées, grâce à l'activité d'entreprises économiquement viables et profitables. Mais si le social business donne la priorité à l'impact social et demande un certain désintéressement de la part des investisseurs qui ont seulement vocation à récupérer leur investissement initial, le business inclusif n'exclut pas le versement de dividendes aux investisseurs et, de ce fait, peut s'inscrire plus facilement dans le modèle économique existant[576]. »

La publicisation des partenariats entre le groupe Grameen, des structures initiées par Yunus et de nouvelles entreprises se poursuit avec pour objectif la valorisation du modèle lui-même au-delà des expériences particulières. S'entremêlent la promotion des projets et des dispositifs, mais plus largement le social business comme modèle, et la personne de Yunus comme inventeur visionnaire.

Le second type : les social business *sui generis*

À côté des actions menées par les grandes entreprises, des social business créés par des particuliers émergent. Ces initiatives sont plus ou moins reliées au réseau du groupe Grameen de Yunus. Si certaines sont sponsorisées, d'autres ont seulement des partenariats ponctuels avec le réseau du social business, d'autres encore ne font que s'inspirer du modèle institué et

[574] http://mccain.begooddogood.fr/muhammad-yunus-la-voix-du-social-business/
[575] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.12.
[576] Convergences (2014). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2014*, p.21.

reprennent à leur compte le terme de social business comme marque estampillée. Beaucoup se sont rangées sous la bannière alors qu'elles ne s'en réclament pas, voire qu'elles pourraient s'y opposer. Commençons donc par les initiatives sponsorisées par la Grameen ou d'une façon ou d'une autre par Yunus.

Yunus Social Business (YSB) est un fonds d'investissement non-lucratif dédié aux projets qui s'en réclament explicitement. Le fonds fonctionne avec des donations et des partenariats. Ce fonds créé en 2011 par Saskya Bruysten et Sophie Eisenmann en collaboration avec Muhammad Yunus propose aux entrepreneurs de bénéficier d'un appui financier. Il offre aux financeurs un modèle d'investissement qui se veut circulaire : les profits des projets aidés sont réinvestis dans d'autres projets selon une approche qualifiée de « philanthropie soutenable ». Celle-ci est censée établir un « rapprochement entre charité et entreprise lucrative[577] ».

Les projets dans lequel le fonds YSB a investi se répartissent sur 7 régions du monde, majoritairement dans les pays en voie de développement. En matière de communication, chaque projet dispose d'une page de présentation sur le site de YSB[578]. Cette page est formatée. Elle est structurée autour de trois questions : « Quel est le problème auquel le social business apporte une solution ? » ; « Comment le social business apporte une solution à ce problème ? » ; « Comment le social business entend-il générer des recettes ? ». Quatre secteurs d'activité sont couverts :

- l'agriculture et le bien-être (« livelihood ») ;
- l'éducation et la formation ;
- l'énergie et l'environnement ;
- la santé et l'hygiène.

La communication plonge, au moins en apparence, le lecteur dans un tout autre univers que celui des firmes internationales. Ici, il est question de très petites entreprises qui, à l'instar des grandes, entendent se positionner sur le marché, si besoin en le créant. Quelle qu'en soit la forme, le social business repose sur une logique marchande de type capitaliste à l'aune de laquelle s'évalue toute réussite. Aussi, si le site présente une diversité de projets menés dans de nombreux pays, en termes de communication, on assiste à un même formatage visant à promouvoir le modèle du social business comme l'unique clé permettant au capitalisme de mettre la performance au service des pauvres et des affamés.

[577] http://www.yunussb.com/financial-partners/
[578] http://www.yunussb.com/portfolio/

On apprend qu'en Colombie, quatre projets sont aidés par YSB. Le projet Don Tarcisio a pour objectif de développer l'agriculture organique dans les zones rurales. Les revenus y étant très insuffisants (70 à 100 dollars par mois en moyenne), il s'agit d'enrayer l'exode rural en subventionnant l'agriculture (environ 200 dollars par mois par paysan). Don Tarcisio gère la chaîne de distribution jusqu'aux villes et fait payer un surplus pour les livraisons à domicile. L'objectif est de « réduire l'incertitude quant à la demande pour les paysans, et à les rendre plus compétitifs sur le marché. » En parallèle, sont organisées des conférences sur l'agriculture biologique. Le projet Campo Vivo affiche lui-aussi l'ambition d'améliorer les conditions de vie des paysans. Fruit d'une collaboration entre YSB et le groupe américain McCain, la marque appuie la production et la commercialisation de produits issus de l'agriculture par les nouvelles technologies et une assistance technique. Dans la ville de Tumaco, l'entreprise Mar & Sol emploie des personnes ayant été confrontées aux conflits armés. Elle développe un programme de pêche et de transformation de crevettes qui, là encore, se veut soutenable. Les produits sont commercialisés dans 25 magasins déployés dans toute la Colombie. Le site met en avant la création d'entreprises dans le domaine de l'agriculture biologique en Tunisie (BioPam), en Ouaganda (Jali Organic) et dans les Balkans (Saint George Organic Herb Farm). D'autres projets sont tournés vers la production de miel (CIFEA en Tunisie et Golden Bees en Ouganda) ou encore la location de tracteurs (Afard Holdings en Ouganda). YSB accompagne des social business qui rappellent les joint-ventures créées par la Grameen : Impact Water et Spouts Water en Ouganda proposent des générateurs d'eau potable avec lampes à UV à des écoles, et des filtres en céramique pour l'eau potable, vendus à des particuliers. Nutrividia vend des aliments riches en nutriments au Costa-Rica. Au Brésil, dans les domaines de la construction et de l'habitat, Moradigna propose des rénovations de maisons à bas prix avec des facilités de paiement. En Haïti, Digo vend des produits d'entretien fabriqués sur place et commercialisés par des micro-entrepreneurs. L'entreprise annonce travailler avec 350 microentrepreneurs et atteindre 50 000 « bénéficiaires ». Dans le domaine de l'énergie, YSB soutient des entreprises ougandaises qui commercialisent des appareils ménagers moins consommateurs de charbon (Awamu Bio Mass, Adapt Plus, Green Bio Energy). Toujours en Ouganda et en Colombie, Savco Millers[579] et Bancalimentos développent des projets de collecte et de recyclage de déchets. Bancalimentos propose aux populations rurales pauvres de verser de l'argent sur un compte en banque mis à disposition par l'entreprise en échange du ramassage des déchets.

[579] Kiva, C. (2016, novembre 15). *Uganda: Savco Millers - Life for Kampala's plastic collectors is hard. À loan of $40,000 helps to expand recycling collection and processing that improves the pay of plastic garbage collectors*, M2 PressWIRE

Les projets d'YSB opèrent dans le champ de l'éducation et de l'emploi. Au Brésil, Assobio[580] souhaite lutter contre la déforestation en formant les populations locales aux techniques de plantation d'arbres. Elle est aussi à l'origine d'un programme de rescolarisation des enfants les plus démunis. Assobio, il faut le noter, est un partenaire des multinationales impliquées dans la déforestation massive du pays. En Albanie, CityTex, entreprise de tissus, propose des emplois aux femmes en situation d'exclusion sociale. En Haïti, YSB entend agir de la même manière en faisant travailler des femmes à la création de produits cosmétiques de la marque « écoluxueuse » de Kreyol Essence. En Bosnie, c'est vers les femmes victimes de la guerre que se tourne le projet de l'entreprise de confection Udruzenne qui souhaite faire tricoter des produits envoyés ensuite en Allemagne, au Japon, en Norvège et en Italie, vendus comme des produits de luxe.

Le dernier champ d'application des projets d'YSB est la santé. En Tunisie, NextGen développe des applications et des logiciels thérapeutiques pour les enfants. Ce service vient en aide aux médecins. Dans le même pays, Medwatch vend des montres-bracelets capables de diagnostiquer les patients souffrant d'insuffisance cardiaque. L'entreprise leur fait payer un abonnement en échange de ce service. En Colombie, BIVE propose aux plus pauvres un plan d'assurance censé garantir des réductions sur les frais médicaux ainsi que des rendez-vous rapides. L'entreprise déclare toucher 20 000 adhérents. Seniors Home propose des maisons de retraite avec des soins de haute qualité. Ces établissements servent également à la formation d'infirmiers en soins gériatriques.

D'autres initiatives de social business sont soutenues par le Yunus Social Business par le biais de prix ou de concours. En Tunisie, En 2017, Orange et YSB, partenaires dans la remise du Prix Orange de l'Entrepreneur Social Innovant Tunisien (POESIT) ont récompensé un projet d'application proposant des contenus en langue arabe à destination des enfants âgés de 4 à 6 ans, D'après son créateur, Toufoula Kids serait « capable de donner des renseignements aux parents à propos des inclinations et désirs de leurs enfants[581] ». Le prix Coup de Cœur a été accordé à Manuskri.tn, site de vente de livre qui ambitionne de livrer les Tunisiens en moins de 48h.

Grameen Solutions et Coderstrust ont lancé un projet développé à Copenhague et implanté au Bangladesh[582] afin de mettre en relation des jeunes gens du tiers-monde désireux de se lancer

[580] Kiva, C. (2016, septembre 20). *Brazil: Assobio - A loan of $30,000 helps to build a nursery for rare and endangered plants and trees*, M2 PressWIRE.

[581] Tunis-Afrique Presse (TAP) News Agency (2017, Janvier 27). *Orange Award for Innovative Tunisian Social Venture handed over*.

[582] Lund, M. (2014, novembre 26). *Six hot startups in cool Copenhagen*, Blogs - Science and technology – VentureBeat.

dans la programmation informatique et des donateurs du monde entier. L'éducation du jeune informaticien serait financée par un système de prêt. Le site internet Venture Beat présente ce projet comme une des « Six startups du moment à Copenhague la cool ».

Dans « 30 Français à suivre[583] », Stratégies fait l'éloge de Ludovic de Gromard, diplômé de l'ESSEC, créateur du projet « Y Generation » lancé au cours du Social Business Day à Dhaka en présence de Yunus. Par ce projet, Ludovic de Gromard souhaite « susciter, dans les pays en développement, l'émergence de cadres et agents de maîtrise dans les populations ignorées par les multinationales faute d'éducation et ce grâce à une initiative de formation professionnelle qui combine cours en ligne, coaching et apprentissage en entreprise. » On apprend que l'histoire de Y Generation se poursuit à San Francisco :

> « Le jeune entrepreneur a négocié un mi-temps pour effectuer sa transition. Le temps de créer un réseau d'organisations (Cross Knowledge, SENAI) et d'entreprises partenaires (Danone, Schneider, Renault) pour poser les bases du projet. Avec 15 bénévoles dans le monde et cinq employés à plein-temps à compter de janvier, il est sur le point de partir au Brésil où des micropilotes sont prévus dès 2015. »

Au Royaume-Uni, un réseau d'échange d'aide bénévole a été mis en place avec une aide financière de la Grameen[584]. Imaginé par l'ancienne actrice top-model Lily Cole, le réseau, baptisé « Impossible », permet à ses utilisateurs « d'offrir ou d'échanger presque n'importe quoi dans cette économie faite de cadeaux, de leçons de piano à des recommandations dans des restaurants, en passant par une discussion sur des intérêts communs. » Après avoir voyagé avec Yunus en Ouganda, un autre jeune entrepreneur de San Francisco lance un social business[585] sous la forme d'une application : « Atlas est une application de course à pied et un réseau social qui permet à ses utilisateurs de courir pour le changement qu'ils veulent voir dans le monde[586]. Grâce à nos entreprises partenaires, chaque mile parcouru rapporte 25 cents à l'association de son choix. »

Les social business ne sont pas nécessairement l'aboutissement d'un contact direct avec le groupe Grameen ou Yunus. À Dubaï, Zaina et Rania Kanaan ont fondé Charcycles[587], une entreprise qui recycle des cadres de vélo venus du Japon. Elles les vendent à Dubaï, en

---

[583] Mongeau, O. (2015, janvier 8). Dossiers : « 30 Français à suivre », Stratégies, no. 1796 Etudes/tendances, p.6.
[584] The Guardian (2016, mars 24). *Lily Cole: « Businesses are running the world »*, The Guardian (UK) (web site).
[585] M2 PressWIRE (2016, septembre 26). *Thomas: Atlas is a Social Media & running App that allows its users to run the change they want to see in the world.*
[586] Il s'agit ici d'un jeu de mot basé sur la citation souvent attribuée à M.K. Gandhi : « be the change you want to see in the world ». Ici, le verbe « be » ou « être » est remplacée par le mot « run », « courir »
[587] FinanceME (2017, février 14). *Ride on!* financeME.

Afghanistan, en Irak et en Iran. L'enjeu pour les deux sœurs est d'offrir des vélos solides, environnementalement durables, à des prix abordables. « Nous croyons vraiment que le futur est dans le social business », disent-elles tout en projetant d'étendre leur activité à l'Égypte et au Koweït. L'entreprise qui a accueilli une stagiaire en ingénierie venant de France, souhaite travailler avec des associations humanitaires afin de fournir des vélos aux enfants des camps de réfugiés de la région du Moyen-Orient. Social Bite est un autre exemple de social business situé cette fois-ci au Royaume-Uni[588]. En 2011, Josh Littlejohn et Alice Thompson, après avoir visité les institutions de la Grameen au Bangladesh, décident d'ouvrir une sandwicherie sous la forme d'un social business. D'abord envisagé comme un commerce classique qui reverserait ses profits à diverses ONG, Social Bite emploie maintenant des personnes ayant été sans-abri (25 % de ses employés ont vécu dans la rue). Par ailleurs, le magasin offre des sandwiches et des cafés à ce public grâce aux dons d'autres clients. Social Bite possède quatre magasins en Écosse et voudrait dans les prochaines années en ouvrir quatre autres au Royaume-Uni. Grâce à la publicité occasionnée par un partenariat avec George Clooney, la marque Social Bite est très connue en Écosse et au Royaume-Uni. La couverture médiatique de ce social business est en effet particulièrement importante. Social Bite envisage de lancer un social business de construction afin de construire des « villages pour les SDF ». Autre initiative, le site internet Goodeed.org (« bonne action » en anglais) a été lancé en 2015 en France, au Royaume-Uni, aux États Unis et en Allemagne[589]. Le site propose de « transformer 20 secondes de votre temps en aide humanitaire ». L'ambition de l'entreprise est de « transformer le visionnage de publicités en une marchandise permettant le bien social en fournissant de l'argent à des ONG sans qu'une transaction monétaire ne prenne place. » Les ONG en question sont le Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies, le WWF, l'UNICEF ou encore Wetforest. Selon son fondateur, le projet a généré un demi-million de donations provenant de 60 000 utilisateurs se transformant en 200 000 repas pour des enfants au Kenya, 100 000 plantations d'arbres au Burkina Faso, 180 000 vaccins, 50 000 litres d'eau chlorée pour les centres de traitement d'Ébola en Sierra Leone ou encore les soins dentaires de 100 000 enfants au Cambodge. Vincent Touboul Flachaire, 21 ans, fondateur de Goodeed, explique que l'idée lui est venue suite à la lecture de *Vers un nouveau capitalisme* de Yunus.

[588] The Guardian (2015, mars 25). *The homeless workers taking on Greggs, Eat and Pret a Manger*, The Guardian (UK) (web site).
[589] Connoly, A. (2015, juin 11). *Goodeed turns 20 seconds of your time into humanitarian aid*, Blogs - Science and technology - TheNextWeb.com.

Dans certains cas, des associations classiques choisissent de changer de statut pour devenir des social business. L'association française Amélis spécialisée dans les services d'aide à la personne à destination des personnes âgées en est un bon exemple, là encore largement médiatisé. Le Monde[590] explique : créée en 2002, elle « a fait le choix, en 2005, du "social business" tel que défini par son fondateur Muhammad Yunus » afin de « poursuivre le développement de son action sociale et en améliorer la qualité. » L'association spécialisée dans le portage de repas, l'accompagnement des retours à domicile après une hospitalisation, et l'aide psychologique aux familles aurait opté pour les méthodes de l'entreprise notamment pour des raisons financières :

> « Les méthodes d'entreprise doivent devenir le moteur du projet social. Pour améliorer le financement de son action sociale, la développer et la professionnaliser, l'association a décidé de se transformer en SARL dans un premier temps en 2005, puis en société par actions simplifiée en 2009, passant sur cette même période de 50 à plus de 250 auxiliaires de vie au service de 1 500 familles (contre 70 en 2005). Pour faire bénéficier son activité sociale du savoir-faire commercial et des mécanismes de marché, le président-fondateur de l'association, Guillaume Staub, s'est adjoint en 2005 les services d'Amaury de la Serre et de Julien Delcour, qui avaient déjà monté plusieurs entreprises. Amélis avait alors le projet d'ouvrir une seconde agence à Paris et, à moyen terme, de développer un réseau en province. Mais la création d'une seule nouvelle agence nécessitait 250 000 euros d'investissements et, surtout, il fallait créer, pour professionnaliser l'activité, une "tête de réseau", une structure qui déchargerait les équipes du travail administratif afin d'atteindre l'objectif de 70 % du temps consacré aux familles. Le choix du statut d'entreprise plutôt que d'association a ouvert la porte aux capital-risqueurs "qui n'investissent pas dans les associations, mais dans les entreprises", souligne M. Staub. Quant à l'avantage fiscal qui favorisait encore en 2002 les associations du secteur, il avait quasiment disparu avec l'entrée en vigueur de la loi Borloo de 2005 sur la professionnalisation des services à la personne. »

L'association indique que grâce à ce changement de statut, elle a pu développer son activité et moderniser sa structure, en créant deux plateformes à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Elle affirme avoir gagné en notoriété auprès de nouveaux partenaires : « une notoriété d'enseigne commence à émerger : Amélis est aujourd'hui référencée dans les hôpitaux pour le retour à domicile des personnes âgées », indique Amaury de la Serre. Dans ce secteur qui crée plus de 100 000 emplois par an selon le Monde, la forme social business est prônée par les dirigeants d'Amélis : « Le maintien à domicile des personnes âgées est encore majoritairement assuré par le gré à gré et les associations. "Il est pourtant plus facile pour une entreprise de garantir une

[590] Benhamou, R. (2014, novembre 26). *Les nouveaux philanthropes*, L'Express Styles, no. 3308 Époque, p. STY-68.

qualité de services standardisée que pour un regroupement de petites structures indépendantes", estime M. de la Serre. »

Amélis n'est pas le seul exemple d'une transformation de ce type. En 2008, la Houston Furniture Bank aux États-Unis démarre une activité de social business. À l'origine associatif, le projet porté par Oli Mohammed, consiste à fournir des meubles aux personnes sortant de centres psychiatriques. Au départ, les centres psychiatriques pouvaient acheter aux résidents sortant de leurs établissements « le strict nécessaire pour remplir un appartement ne contenant qu'une chambre : quelque chose pour s'asseoir, quelque part où dormir et où manger. » Mais en 2008, les établissements voient leur budget baisser, ce qui met en péril l'association. Ils ouvrent alors un centre de vente de meubles d'occasion avec la moitié du budget de l'association, 500 000 dollars. Aujourd'hui, la structure annonce pouvoir subvenir aux besoins de 1500 familles. Au Ghana, une expérience similaire a lieu en 2013 avec la StarShea, une association devenue StarShea Limited[591]. Venant en aide à plus de 10 000 femmes productrices de beurre de karité au nord du Ghana, l'association a reçu le soutien de SAP et de Planet Finance qui l'ont orientée vers le modèle du social business afin d'étendre son réseau à l'international et d'échanger ses produits avec des entreprises multinationales. L'entreprise SAP est une partenaire de Muhammad Yunus en Haïti.

Les médias au service d'une idée simple

Dès 2006, peu après la remise du prix Nobel de la paix à Muhammad Yunus, la presse économique relaie une initiative d'un genre nouveau. Le 18 décembre 2006, le Financial Times publie un entrefilet qui a pour titre « Yaourts sociaux[592] » :

> « Les promoteurs des investissements sociaux mettent en avant le fait qu'ils ne constituent pas seulement de la charité mais qu'ils peuvent aussi apporter des profits et, comme l'a montré le cas de Danone, cela peut rapporter des bénéfices très rapidement. Le groupe agro-alimentaire français s'est allié à Muhammad Yunus et sa banque de micro-crédit Grameen dans un projet de construire 50 usines de yaourts hyper nutritifs au Bangladesh. Dans l'intervalle, le pionnier du micro-crédit a remporté le Prix Nobel de la Paix et a rendu l'investissement de Danone d'autant plus attractif et prestigieux. À tel point que le groupe français est maintenant en train de lancer le premier fonds d'investissement dans le social business, annonçant la mise à disposition

[591] SAP (2013, novembre 7). *StarShea Nonprofit in Ghana Becomes an Independent Social BusinessWith Technology and Services Donated from SAP*, 3BL Media.
[592] Financial Times (2006, décembre 18). *Social yoghurt*, FT.com.

de jusqu'à 100 millions d'euros pour des projets dans les régions les plus pauvres du monde. Chapeau [en français dans le texte]. »

Le lancement de Grameen-Danone date du 7 novembre 2006, date à laquelle Franck Riboud, PDG de Danone, Zinédine Zidane, champion du monde international de football 1998, et Muhammad Yunus se sont retrouvés à Dhaka, capitale du Bangladesh, pour sceller le projet[593]. Le lancement d'une compétition de football pour les jeunes Bangladais précède l'annonce officielle de la construction d'une usine à Bogra. La presse comme on l'imagine facilement suit l'évènement.

La presse internationale publicise immédiatement l'alliance entre Grameen et Danone. La Tribune titre « Danone innove avec la création d'un fonds "social business" » :

> « Franck Riboud souhaite en effet développer une nouvelle démarche d'innovation sociétale à l'échelle du périmètre mondial de l'entreprise. "A l'heure où les différentes formes de malnutrition touchent quotidiennement des centaines de millions de personnes et où la croissance de la population et le développement de l'activité nous font prendre conscience de la fragilité des ressources naturelles, Danone entend mobiliser ses moyens et ses capacités d'innovation pour faire émerger des solutions viables et durables dans les domaines où sa contribution peut être significative comme la lutte contre la malnutrition et la préservation des ressources" explique-t-il[594]. »

Pour le journal, l'initiative est dans le droit fil du discours prononcé par Antoine Riboud, ex-patron de Danone et père de Franck Riboud devant les assises du MEDEF, 35 ans auparavant. Dès cette époque, il prônait le « double projet économique et social » des grandes entreprises. L'objectif de Danone et de son fonds d'investissement reste dans cette même veine. L'entreprise affirme vouloir aller plus loin en se dotant d'un organe de gouvernance spécifique pour gérer ce fonds. Il s'agit d'une assemblée distincte du conseil d'administration qui a pour vocation d'élaborer la stratégie de Responsabilité Sociale tout en favorisant la mise en place d'initiatives économiques à finalités sociales innovantes. Le fonds dédié à ces initiatives est alimenté par les dividendes que les actionnaires souhaitent réinvestir dans les projets, par les intéressements et la participation que les collaborateurs du groupe peuvent choisir d'y verser, mais aussi par les dons provenant d'institutions ou de particuliers.

---

[593] AOF (2006, novembre 7). *DANONE officialise le lancement de Grameen Danone Foods au Bangladesh*, Sicavonline.fr.

[594] Triouleyre, N. (2006, décembre 18). *Agroalimentaire & Biens de consommation & Luxe Danone innove avec la création d'un fonds "social business"*, La Tribune.fr Entreprises & secteurs.

Comme le rapporte la revue Environnement et Stratégie[595] dans « Le social business de Danone », le projet est voté en mai 2007 par cette assemblée qui dans la foulée approuve la création d'un organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM). L'intitulé retenu pour les entreprises aidées par ce fonds est : « entreprises à finalité sociale, qui ont vocation à être rentables mais dont l'ambition principale est la maximisation d'objectifs sociaux ou sociétaux, et non celle de leurs profits ». Outre les actionnaires et les employés, le groupe entend mobiliser le consommateur : « Enfin, les consommateurs pourraient également être mis à contribution. Plutôt que d'offrir une bouteille d'eau pour l'achat d'un pack, la promotion pourrait être transformée en une sorte de "coupon social" ». Selon Danone, il s'agit « de la première initiative de ce type lancée par un industriel. » Les entreprises aidées par l'intermédiaire de ce fonds doivent opérer dans le secteur de l'alimentation. Cette « initiative industrielle » et ce fonds de soutien ont pour vocation de faire des émules. Ainsi que l'écrit Franck Riboud : « [l'] ambition est de contribuer, à notre mesure mais le plus efficacement possible, à l'expérimentation de modèles économiques porteurs d'espoirs et qui seront peut-être ceux de demain. Elle est aussi de réunir autour de notre initiative une communauté de personnes et d'institutions qui partagent la même vision ».

Dans sa rubrique « Marques en vue », la revue Stratégies annonce le 6 mars 2008 que Danone est sur le point de nommer Zinédine Zidane à la tête du fonds de soutien baptisé Danone Communities[596]. Déjà ambassadeur de Danone dans ses actions auprès des enfants, le footballeur est nommé administrateur du fonds avec cinq autres personnes, dont le fondateur de la filiale biologique de Danone et le président d'une agence partenaire du groupe. À la question « Pourquoi Danone investit dans le "social business ?" », la revue Stratégie avance qu'il s'agit d'une question d'image. Selon le directeur de la communication du groupe, l'intérêt de Danone est de « crédibiliser son image d'entreprise responsable et créatrice de business innovants. » En interne, il s'agit de fidéliser les salariés et d'attirer les jeunes. La revue annonce que 30 % des salariés du siège de Danone et du pôle Recherche et Développement, auraient investi une partie ou l'intégralité de leur intéressement dans Danone Communities. Yunus définit son modèle comme suit :

> « Ces nouvelles entreprises ressemblent par bien des traits à celles que nous connaissons. Mais elles s'en distinguent par leurs objectifs. Comme toutes les entreprises, un social-business emploie des travailleurs, produit des biens et des services, et les propose à ses clients à un prix

[595] J.D. (2007, mai 4). *Le social business de Danone*, Environnement et Stratégie, no. 215 Finances, p. 4.
[596] Delcayre, A. (2008, mars 6). *Pourquoi Danone investit dans le « social business »*, Stratégies, no. 1491 Marques en vue, p. 19.

> cohérent avec son objectif. Mais son but ultime – et le critère au moyen duquel l'entreprise sera évaluée – est de créer des bénéfices sociaux pour ceux qui se trouvent à son contact. L'entreprise elle-même peut réaliser des profits, mais les investisseurs qui la soutiennent ne retirent aucun bénéfice de son activité : ils ne font que récupérer leur mise initiale après un certain laps de temps. Un social-business est une entreprise orientée vers une cause davantage que vers le profit ; elle a de la sorte la possibilité d'agir comme un vecteur de changement[597]. »

De nombreux journaux s'emparent de la thématique. Dans sa section Livres, La Tribune pose la question « Un autre capitalisme est-il possible ?[598] » « Trois livres majeurs » dont celui de Yunus sont promus. Selon le journaliste, « La crise financière remet en question les modèles économiques établis. Un nouveau monde se dessine, avec une nouvelle donne environnementale et sociétale. » À l'instar du prix Nobel, il défend la nécessité de voir apparaître des entreprises ayant « pour but d'unir pour les plus pauvres les bénéfices sociaux de ce que l'entreprise produit, aux bénéfices financiers d'une entreprise dont ils détiennent le capital. » Il explique ensuite que le développement durable ne peut devenir une source de croissance sans le développement humain prôné, selon lui, par Yunus. La vertu du livre de Yunus serait de remettre en place un compromis entre capitalisme et bien-être social, voire environnemental. C'est aussi l'avis d'Alain-Gérard Slama dans un article du Figaro Magazine du 5 avril 2008 : « Yunus, ou du bon usage de Mai 68 ». Pour l'essayiste, Yunus permet un équilibre et une mesure entre la droite et la gauche.

> Yunus, ou du bon usage de Mai 68
>
> Alain-Gérard Slama
>
> Tandis que l'Europe, hantée par son passé, s'enlise dans ses conflits de mémoire, les trésors de pensée qu'elle a diffusés dans le monde essaiment ailleurs, et préparent l'avenir. Regardez la commémoration de Mai 68 : quel test accablant du malaise national ! Les « anti » y voient le point de départ de notre « décadence ». Les « ex » et leurs successeurs dénoncent dans « la pensée anti-68 » la manifestation d'un néoconservatisme teigneux. En fait, Mai 68 a eu quelques justes intuitions. L'erreur, la maladie infantile des soixante-huitards, a été la pensée de la table rase et du tout ou rien. Il était juste de s'inquiéter des excès du consumérisme. Faux, de considérer tout consommateur comme un aliéné en puissance. Juste, de critiquer l'extension de la logique du marché à toutes les activités sociales. Faux, de voir dans le marché la cause de tous les maux.

[597] Yunus, M. (2008), op. cit., p.52.
[598] La Tribune (2008, octobre 10). *Livres : Un autre capitalisme est-il possible ?* La Tribune (France), p. TR24.

Or, il existe un bon usage de Mai 68, et il faut aller regarder à l'extérieur, au Bangladesh, pour le découvrir. On commence à peine, en France, à découvrir l'œuvre de Muhammad Yunus*. Et encore ne le connaît-on que comme le père de la « banque des pauvres », prix Nobel de la paix 2006. On se le représente comme une sorte de Gandhi de l'économie, inventeur d'un système de prêt sans intérêt destiné à répondre aux besoins de populations misérables. En fait, la révolution ouverte par sa Grameen Bank et sa théorie du « social business » - l'entreprise à but humanitaire - se compare à celle que Keynes a apportée, avec sa Théorie générale, en 1936.

Les deux œuvres sont sorties des mêmes constats et des mêmes pressentiments. La théorie économique de Keynes est née, après 1918, du constat de l'aveuglement des puissances qui, en sanctionnant trop lourdement l'Allemagne et en s'accrochant au dogme de l'étalon or, ont préparé les conditions de la Seconde Guerre mondiale. C'est ainsi que Keynes a ajouté un nouveau chapitre à l'économie libérale, en introduisant le rôle de l'État dans l'orientation des acteurs. De même, Muhammad Yunus est-il parti de la conviction que le capitalisme court à la guerre, s'il ne comble pas le fossé mortel entre pays riches et pays pauvres. Son hypothèse de base est que la motivation de l'entrepreneur n'est pas seulement la maximisation du profit matériel, mais la recherche de satisfactions morales. La réflexion de Yunus sur la mobilisation des sentiments altruistes a ainsi conduit celui-ci à créer une véritable multinationale de la paix, en liaison avec les plus grands groupes mondiaux, dans des secteurs aussi divers que les services financiers, les soins de santé, les technologies de l'information, l'éducation ou les énergies renouvelables. L'enjeu est vital pour les pays riches, autant que pour les pays pauvres. Car l'autre voie est celle de la guerre contre le terrorisme, et cette bataille-là, nous sommes sûrs de la perdre.

* Muhammad Yunus, Vers un nouveau capitalisme, JC Lattès.

(Extrait du Figaro no. 19807, Le Figaro Magazine, samedi 5 avril 2008, p. MAG71)

En dehors de ces recensions, les journaux ouvrent leurs colonnes à Yunus. Sollicité pour des interviews ou des tribunes, il expose son idée du social business. Dans le Christian Science Monitor[599], Yunus reprend l'idée développée par Bill Gates, gérant du géant informatique Microsoft, de développer un « capitalisme créatif ». Le capitalisme actuel, en ne récompensant que la recherche du profit, ne serait pas en mesure de mobiliser ce qu'il y a de bon dans l'être humain. On peut lire : « Cette nouvelle perspective nous amènera un pas de plus dans la direction de la prospérité pour tous, et vers un monde sans pauvreté. »

[599] Yunus, M. (2008, février 15). *How 'social business' can create a world without poverty*, Christian Science Monitor OPINION, p. 9.

La Press Trust of India reprend le discours de Yunus lors de la remise des diplômes de l'Université de Dhaka[600] : le social business pourrait mettre fin aux discriminations liées à la race. Ce modèle vaudrait aussi pour l'émancipation des femmes, la préservation de l'environnement, la nutrition mais aussi l'énergie et les médicaments. Yunus promeut auprès des étudiants le pouvoir des idées : elles peuvent faire naître de nouveaux social business, en attirant des investissements étrangers.

Suite à la crise des subprimes, aux nombreux articles dénonçant les excès du capitalisme financier, succèdent les articles traitant de méthodes et de législations pour le réformer. De mi-2009 à mi-2010, Le Monde Économie consacre trois dossiers dont l'un a pour titre « Vive le "social business" ! ». Chacun de ces dossiers commence par un rappel de la crise. Celui du 24 mars 2009 en fourni un bon exemple : « Microcrédit, social business… Face à la crise, d'autres modèles d'entreprises s'affirment pour répondre aux besoins des plus pauvres et relancer l'économie ». Dans le dossier « Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé[601] », Adrien de Triconot propose de réformer l'économie, d'en repenser le modèle en prenant en compte les plus pauvres. Rappelant les préceptes de l'économiste David Ricardo (1772-1823), il affirme qu'il conviendrait de focaliser la recherche de nouvelles opportunités sur des franges de la population et des territoires sous-exploités. Le journaliste passe ensuite en revue la stratégie de la base de la pyramide, le microcrédit et sa réussite dans le domaine de l'électrification par le solaire au Brésil, pour finir par le social business. De son côté, M. de Cherisey, titulaire de la chaire entrepreneuriat social à l'ESSEC, avance qu'à l'échelle internationale, 200 grandes entreprises sont impliquées dans ce type de projets. Le dossier donne ensuite la parole au directeur général d'Ashoka France, Arnaud Mourot, et à Maria Nowak, présidente fondatrice de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). Tous deux annoncent le fort potentiel de développement économique et le vivier d'emplois dans le secteur du social business. L'article intitulé « Vive le "social business" ![602] » revient lui aussi sur le « séisme financier de 2008 » avant de poursuivre sur le G20 qui n'aurait pas su réformer le système mais aurait juste su jouer « les pompiers de service ». Un autre échec est souligné, celui du sommet de Copenhague sur le réchauffement climatique qui aurait « plus débattu du sexe des anges que de la façon de vivre mieux (ou aussi bien) en consommant moins. » On présente à l'inverse le cas d'Ashoka, fondée en Inde par un ancien consultant du comité de conseil

[600] Press Trust of India 2007, février 28). *Social business concept can end discrimination: Yunus*.
[601] De Tricornot, A. (2009, mars 24). *Dossier : « Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé »*, Le Monde Économie, mardi 24 mars 2009, p. MDE1.
[602] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.

McKinsey, et celui de la Fondation Schwab, créée par le fondateur du forum de Davos. Pour la France, on mentionne la création de l'entreprise Siel Bleu qui vise à combattre l'exclusion des personnes âgées par la pratique sportive, dans le domaine sanitaire et social, le groupe SOS dirigé par Jean-Marc Borello, ancien éducateur devenu haut fonctionnaire et chef d'entreprise. Le 12 juillet 2012, à l'occasion du passage de Yunus à Paris, le Parisien[603] fait paraître « son mot du jour » consacré à la définition du « social business ». Le Philippine Daily Enquirer contribue à ce travail de vulgarisation par une série d'articles dont « The business of making a better world[604] », où il s'oppose à la vision de Milton Friedman selon laquelle l'unique responsabilité d'une entreprise est de faire du profit, condition par laquelle elle est « un bon employeur, un bon citoyen, un bon voisin ». Le journal philippin présente les actions de Muhammad Yunus, Bill Gates, Mark Zuckerberg et plus largement les initiatives de responsabilité sociale d'entreprise comme les preuves que le capitalisme peut aller de pair avec des buts sociaux. Le journal All Africa[605] désigne le social business comme le « modèle oriental » permettant d'allier croissance et respect de l'environnement et de la société. Le New Zealand Herald[606] évoque lui aussi le social business comme une voie prometteuse. Il fait remonter le social business aux années 1970 et mentionne plus de 100 initiatives sous l'égide de Yunus[607] dans les domaines de la télécommunication, des nouvelles technologies, de la nourriture, de la santé, de l'habillement ou encore de l'eau. C'est ce qui lui aurait valu la US Presidential Medal of Freedom en 2009 et la US Congressionnal Medal en 2010. Titres prestigieux venant s'ajouter au prix Nobel de la paix de 2006. Pour la rubrique « Marques en vue » de la revue Stratégies, « Le social business fait des émules »[608]. La revue raconte la « standing ovation » reçue par le professeur d'économie lors d'une soirée organisée au Grand Rex à Paris intitulée « Génération solidaire ». Cette soirée soutenue par Danone Communities était organisée par la chaire Entreprise & Pauvreté de HEC Paris. Elle clôturait une tournée française scandée par des rencontres avec Martin Hirsch, alors haut-commissaire aux Solidarités actives, avec Maria Nowak, et de nombreuses autres invitations toutes aussi médiatiques les unes que les autres : Yunus a été invité comme rédacteur en chef d'un jour de Libération, il a visité le Salon des Entrepreneurs et y a annoncé la création d'un fonds social business pour encourager des projets en Haïti. Dans sa rubrique EcoFutur, Libération explique que le capitalisme entre dans une nouvelle ère :

[603] Le Parisien (2012, juillet 12). *Mot : Social business*, Le Parisien Hauts-de-Seine, p. 92_E1.
[604] Philippine Daily Inquirer Sunday (2015, décembre 13). *The business of making a better world*.
[605] All Africa (2017, avril 27). *L'Entrepreneuriat Social*, All Africa (site web).
[606] Shaw, A. (2017, avril 9). *Nobel winner very social about business*, New Zealand Herald Sunday.
[607] Le journal inclut dans ces 100 social business, chiffre non étayé par ailleurs, le cas de la Grameen Bank et des entreprises du groupe Grameen comme Grameen Shakti pour l'électricité ou Grameen Telecommunication.
[608] Delcayre, A. (2010, février 11). Le social business fait des émules, Stratégies, no. 1576 Marques en vue, p. 6.

« Oubliés les stock-options, les profits juteux ou les gras retours sur investissement. Fini l'obsolescence programmée ou le low-cost décroché à coup de délocalisations socialement peu correctes ». Selon le journal, le social business inaugure une « nouvelle race d'entrepreneurs comptant quelques prestigieux modèles[609] » avec en premier lieu Muhammad Yunus. En termes de légitimité, le social business se serait :

> « Érigé en véritable et prestigieux mouvement international, avec, par exemple, le réseau Ashoka, qui rassemble des entrepreneurs sociaux triés sur le volet, ou encore la fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social, lancée par le créateur du célèbre Forum économique mondial de Davos qui réunit chaque année en Suisse les potentats entrepreneuriaux de la planète. »

Libération voit dans la loi sur l'économie sociale et solidaire élaborée par le gouvernement socialiste, une possibilité pour le social business de s'imposer en France.

Du côté de l'emploi, de nombreux articles évoquent le social business comme une voie prometteuse pour les salariés. Dans « Social business : et si vous donniez du sens à votre travail[610] ? », Bénédicte Faivre-Tavignot, invite les jeunes fraîchement diplômés et les personnes qui voudraient « rendre le monde meilleur » à envisager le social business comme une opportunité. Plutôt que d'avoir à choisir entre une activité associative les soirs et les week-ends ou travailler à plein temps pour une ONG, l'auteure indique qu'il est possible de mener sa « quête de sens » en entreprise grâce au social business. Rappelant que le social business concerne aussi les pays développés, Bénédicte Faivre-Tavignot indique deux voies possibles pour parvenir à un emploi : les social business *sui generis* comme le Groupe SOS, ou les multinationales qui ont une composante social business comme Danone, ou Veolia… Mais avant toute chose l'auteure encourage à voyager et à rencontrer « des acteurs du changement » : « Laissez-vous inspirer par ces acteurs qui se battent pour avoir un impact positif sur la société ! »

Les Échos publient l'article « J'ai choisi de bosser dans le social business[611] ! ». C'est le témoignage d'un jeune homme ayant l'ambition de lancer son propre social business à l'issue d'un stage chez Ashoka et d'un emploi chez Schneider Electric. Il explique : « Après deux ans dans le social business, j'ai maintenant une vision du monde que nul autre secteur ne pourra jamais offrir à un étudiant. » Tout a commencé par un livre : « C'est en lisant 80 Hommes pour changer le monde, que je pense avoir eu le déclic. Je me suis dit en rigolant avec l'ami qui m'avait

[609] Bernard, C. (2014, novembre 3). Loin de la bourse, les entrepreneurs passent à l'action, Libération, ÉcoFutur, p. SUP6.
[610] Les Echos Start (2017, janvier 23). Social business : et si vous donniez du sens à votre travail ? Les Echos (en ligne), Conseils-Carrière.
[611] Les Echos Start (2015, octobre 2). *« J'ai choisi de bosser dans le social business »*. Les Echos (en ligne), Rejoindre une entreprise, Conseils-Carrière, Témoignages.

conseillé cette lecture, que si à 50 ans on n'était pas devenus les numéros 81 et 82 de cette liste, on aurait un peu raté notre vie. »

Le relais par les réseaux sociaux

En parallèle fleurissent, principalement sur internet, des supports destinés aux personnes intéressées par le modèle. Le site lesocialbusiness.fr est entièrement dédié à la question. Fondé en 2013, il répertorie les actions dans le monde à travers plusieurs rubriques : Actualités, Agenda, Approfondir. On y trouve des articles de promotion comme « Le social business, un nouveau modèle pour vaincre la pauvreté ? ». Pour sa part, le site Novethic.fr, « le média expert de l'économie responsable », présente des initiatives de social business. D'abord spécialisé en éthique d'entreprise et en responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), il traite de la rencontre entre des sujets sociétaux ou écologiques et les entreprises. Pour ces sites, le social business permet de « renouveler le capitalisme, en rendant à l'Homme sa place centrale[612]. » Avantage indéniable, le social business est une nouveauté qui face à l'essoufflement des discours allant de l'entreprise citoyenne à l'éthique du business, réactualise l'idée que l'entreprise capitaliste peut être vertueuse lorsqu'elle vise des missions sociales et s'attache à faire le bien de l'humanité :

> « Avant toute chose, un social business, ou si vous préférez une "entreprise sociale", est une entreprise ! Oui, une entreprise comme toutes les autres. C'est à dire que contrairement aux associations, fondations ou autres organismes à but non lucratif dépendantes de financements extérieurs, un social business est une entité **auto-suffisante financièrement** qui n'a besoin de personne pour exister » (mise en gras par le site lesocialbusiness.fr).

Le site promet : « En incarnant un modèle alternatif viable, le social business agit comme un véritable **vecteur de changement** ». Il note comme une sorte d'invitation à l'innovation : « Il faut toutefois savoir que les contours du concept restent flous et sont sujets à controverse, ce qui n'enlève rien à la puissance du modèle dont le cœur fait l'unanimité. Et vous, quelle est votre définition du social business ? » On incite à essaimer le modèle et à le définir par la pratique. Chaque initiative n'a pas le temps d'être expérimentée et évaluée qu'elle est déjà relatée. La création de nouveaux programmes des grandes entreprises fait systématiquement l'objet d'une couverture médiatique. Ainsi peut-on lire, « MOBILIZ : Renault veut réunir intégration

[612] http://www.lesocialbusiness.fr/approfondir/definition-du-social-business/

sociale et mobilité durable[613] ». Dans ces articles, sont repris les termes employés dans la communication institutionnelle de l'entreprise avec en prime l'interview de responsables.

Des blogs sont également des relais pour la promotion du modèle social business. Le blog de Nicolas Cordier, chef de produit chez Leroy Merlin et créateur des Ateliers Leroy Merlin en est un exemple. Nicolascordier.blog met en exergue les paroles de Muhammad Yunus : « Do it with joy[614] ». Dans ces articles sont associés la RSE et le social business. Ce dernier en serait un prolongement assurant à la fois la continuité et la nécessaire nouveauté indispensable au marketing : « Les entreprises humanistes : plus fortes non par calcul mais par choix. Et elles peuvent changer le monde ! », « L'innovation sociale, un puissant levier de transformation des entreprises ». On peut lire : « La Silicon Valley du Social Business existe, je l'ai rencontrée. Voyage inspirant au cœur de l'écosystème Gawad Kalinga aux Philippines[615] ». Dans cet article, Nicolas Cordier expose l'action de l'ONG Philippines fondée par Tony Meloto. Cordier rappelle la biographie de l'ancien vice-président de Procter et Gamble et sa rencontre avec les jeunes délinquants du plus grand bidonville de Manille. Cette rencontre est à l'origine de l'idée de fonder Gawad Kalinga (« partager et prendre soin » en langue tagalog) pour donner « ce qu'il y a de meilleur aux démunis ». Selon Cordier, la plus grande ONG philippine compterait 1,7 millions de bénévoles et aurait aidé 1,5 millions de personnes à sortir de la pauvreté. Pour remplir l'objectif de Gawad Kalinga de sortir encore 5 millions de personnes de la misère avant 2024, Nicolas Cordier insiste sur « une approche holistique de lutte contre la pauvreté en aidant sur la durée les gens *à s'aider eux-mêmes*, à partir de valeurs partagées avec des partenariats innovants associant multinationales, entreprises locales, hommes politiques, jeunes professionnels et des entrepreneurs sociaux. » Cordier poursuit en évoquant des repas qu'il prend avec les bénévoles, des rencontres avec les personnes auxquelles elle vient en aide, et des récits d'expériences comme l'ouverture d'une boulangerie, d'un atelier de couture ou d'une supérette. Cordier relaie l'appel de Tony Meloto : « Nous avons la terre, nous avons les hommes, nous avons les idées, mais il nous manque encore les entrepreneurs. Pour éradiquer la pauvreté aux Philippines, nous devons rêver grand, et seuls les entrepreneurs ont la capacité de changer notre façon de penser et d'agir. » Parlant de la Ferme Enchantée, laboratoire du social business, lieu d'exposition des initiatives de l'ONG, Tony Meloto l'appelle la « "Silicon Valley de l'entrepreneuriat social", le "Harvard des démunis", le "Disneyland du tourisme social" ». Nicolas Cordier

[613] http://www.novethic.fr/lapres-petrole/mobilite-durable/isr-rse/mobiliz-renault-veut-reunir-integration-sociale-et-mobilite-durable-138030.html
[614] https://nicolascordier.blog/
[615] https://nicolascordier.blog/2017/02/27/la-silicon-valley-du-social-business-existe/

conclut en lançant un appel aux entreprises à adopter un modèle social business : « Gawad Kalinga est certainement une source d'inspiration pour les nouveaux modes d'organisation et de création de valeur d'entreprises privées qui doivent faire face aux défis de leur propre réinvention. » N'oublions pas que Leroy Merlin développe une politique de social business et que la plaquette exposant les programmes du groupe a été réalisée par Cordier. Cette plaquette renvoie aux différents articles de son blog qui, en définitive, n'est autre chose qu'une vitrine de l'entreprise Leroy Merlin au moyen d'une promotion plus large du Social business.

Deux enquêtes de Convergences fonctionnent là encore comme des relais promotionnels en proposant des dossiers détaillés, nourris de conseils aux entreprises souhaitant se lancer dans le social business. L'organisation lancée en 2008 a créé un site internet dans lequel il présente son activité. Il s'agit d'une

> « Plateforme de réflexion, de mobilisation et de plaidoyer. Convergences promeut les Objectifs de développement durable (ODD) et la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les changements climatiques dans les pays développés comme dans les pays en développement. Composée de plus de 200 organisations partenaires issues de tous les secteurs, l'Association agit pour susciter la réflexion et l'action, diffuser des bonnes pratiques et favoriser la co-construction de partenariats innovants à fort impact sociétal[616]. »

L'organisation entend produire des études et des publications à destination du grand public et des professionnels comme le « Baromètre de la microfinance », le « Baromètre de l'Entrepreneuriat Social », et l'enquête « Social Business et CAC 40 ». Censés être annuels, deux exemplaires ont été réalisés en 2014 et 2017. Le think tank indique qu'il organise chaque année le « Forum Mondial Convergences » à Paris qui, selon le site attire 7000 participants et 300 « intervenants, décideurs et experts venus du monde entier pour réfléchir ensemble sur des solutions aux défis économiques, sociaux et environnementaux de notre siècle. » Convergences organise également le Prix Convergence, des débats et des colloques. À sa tête, on trouve le comité exécutif composé de personnalités telles que Jean-Marc Borello, le président du groupe SOS, Jean-Luc Perron, délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole ou Judith Jakubowicz, « sustainability manager » chez Danone. Au sein du conseil d'administration, on retrouve notamment Emmanuel Merchant, directeur général délégué de Danone Communities et Bénédicte-Faivre-Tavignot, directrice de la chaire « social business/entreprise et pauvreté » à HEC. Parmi les partenaires de Convergences figurent des institutions comme la mairie de Paris ou

[616] http://www.convergences.org/a-propos-de-convergences/convergences/

l'Agence Française de Développement, mais également des groupes privés comme BNP Paribas, le groupe Renault ou Veolia.

Les enquêtes « Social Business et Cac 40 » présentent un état des lieux de la participation des entreprises, la définition qu'elles donnent à la notion de social business, leurs « motivations » et leurs « cibles », leurs modes d'action ainsi que des préconisations afin que les entreprises déjà engagées puissent améliorer leurs programmes d'actions et permettre à d'autres de s'approprier le modèle social business. En 2014, 14 entreprises avaient accepté d'y participer même si toutes ne se rattachaient pas à la notion de Yunus, mais au concept de marché à la Base de la Pyramide ou Bop. En 2017, l'enquête n'en mobilisait toujours que 15. Une grande partie du dossier était consacré à la mesure d'impact social, dernière nouveauté managériale.

Convergences entend « s'inscrire dans une démarche de valorisation des initiatives à fort impact social et environnemental des grands groupes français, afin de promouvoir leur développement et d'inciter les entreprises à se lancer dans la démarche. » Les préconisations se concentrent sur la capitalisation des expériences, la mutualisation des ressources, la participation de tous les acteurs ou encore la sensibilisation par une communication sur les programmes de social business plus « porteuse de sens » à l'interne et à l'externe. Le message commence à brouiller les frontières du social business en présentant des équivalences pour le moins contestables. Car s'il fonctionne dans les grandes entreprises comme un prolongement possible voire un renouvellement de la RSE, en aucun cas il ne peut être assimilé, dans un même mouvement, à l'économie sociale et solidaire comme le think tank le laisse pourtant entendre en parlant de « tous les domaines pouvant déclencher un effet décisif en faveur de ses objectifs : développement durable, solidarité internationale pour le développement, finance solidaire et inclusive, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), entrepreneuriat social, économie sociale et solidaire et nouvelles technologies pour le développement. »

Les messages du think tank sont diffusés dans la presse grand public. L'Express dans son article « Le CAC 40 à l'heure du social business » revient notamment sur le forum mondial où sont exposées des « initiatives hybrides, voire "ovni[617]" ». Les Échos pour leur part titrent « Le CAC 40 lève le voile sur ses actions de social business[618] », La Croix « Le CAC 40 investit dans le social business[619] ». Face à la difficulté de « dresser un état des lieux de ce qui est réellement entrepris », La Croix certes évoque les enquêtes de Convergences comme pouvant

[617] L'Express (2014, septembre 3). *Le CAC 40 à l'heure du social business*, L'Express, no. 3296, p. 166.
[618] Feitz, A. (2015, août 5). *Le CAC 40 investit dans le « social business »*, Les Échos, no. 21994, Industrie & Services, p. 14.
[619] Husson, S. (2015, mai 12). *Le CAC 40 lève le voile sur ses actions de social business*, La Croix, no. 40184 Économie, p. 12.

enfin proposer un aperçu des formes concrètes de social business. Il n'empêche que le brouillage que l'organisation opère entre une multitude d'initiatives qui n'ont aucun point commun entre-elles est peut-être le signe d'un essoufflement prématuré du social business. Par-delà le sentiment de foisonnement lié à une communication extrêmement bien rôdée, on ne peut que constater des effets de répétition au niveau des initiatives et, surtout, un usage excessif du futur pour les présenter.

La mobilisation du monde académique

Les grandes écoles de management et certaines universités se sont également emparées du social business pour le décliner en programmes d'enseignement et de recherche. Comme l'indiquent Dominique Dambert et Didier Adès, le mouvement du social business « prend de l'ampleur à travers le monde. La crise a révélé une demande de sens chez les salariés. Les grandes écoles de commerce et de management l'ont bien compris en inscrivant le "social business" dans leurs cursus[620]. »

Ces programmes sont dispensés dans le monde entier.

- En France, l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC Paris) a été un des précurseurs en créant une chaire[621] présidée par Muhammad Yunus et Martin Hirsch, alors haut-commissaire aux solidarités actives. Cette chaire a pour

  > « Mission de contribuer à une économie plus inclusive, créatrice de valeur économique et sociétale. Elle est parrainée par Danone, Schneider Electric et Renault. Ses trois piliers sont l'enseignement, la recherche, mais aussi la coconstruction de modèles innovants de social business avec les entreprises, la société civile et les pouvoirs publics dans le but de lutter contre la pauvreté[622]. »

  L'objectif affiché, tout comme l'entreprise citoyenne des années 1980, puis l'éthique d'entreprise et la RSE des années 2000, est de voir naître une nouvelle génération de dirigeants plus conscients des changements sociaux. Les élèves suivent deux mois de formation au social business, à l'issue desquels il leur est délivré un certificat. Le « Social Business/Enterprise and Poverty certificate » est censé attester l'apprentissage de nouveaux modèles de cocréation et de distribution de la richesse afin de réduire la pauvreté, la capacité de questionner le rôle de leur organisation et de l'entreprise dans la

[620] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.
[621] De Rocquigny, V. (2008, avril 2). *Semaine du développement durable. HEC se met au « social business »*, La Croix, no. 38019 Économie, p. 12.
[622] http://www.hec.fr/Espace-entreprises/Chaires-et-Centres/Social-Business

> société ainsi que l'acquisition d'une expérience en association humanitaire. On indique « Concernant les pays émergents, les étudiants plancheront sur le développement local et le microcrédit. Ils étudieront également des modèles innovants pour réduire la pauvreté dans les pays développés. "Les cours analyseront le rôle que peuvent avoir les grandes entreprises françaises, en termes d'insertion notamment", ajoute Bénédicte Faivre-Tavignot. Pour elle, l'approche sociale rejoint toujours la réflexion environnementale. Certains séminaires porteront donc sur le développement durable avec, par exemple, des cours sur le recyclage ou les achats responsables. Pour nourrir ce programme, l'école organisera à l'automne 2008 un séminaire de travail sur le campus d'HEC. "Nous sommes convaincus que les entrepreneurs ont un rôle à jouer", souligne Bénédicte Faivre-Tavignot. Entourés d'experts et d'enseignants, des dirigeants d'entreprises françaises se réuniront pour examiner les solutions possibles en matière de lutte contre la pauvreté[623]. »

Selon le directeur de l'École, interviewé en mai 2017 dans Le Parisien[624], l'impact social est le premier des trois domaines stratégiques. HEC entend ouvrir cet apprentissage aux étudiants non-inscrits. L'école propose en effet un « Inclusive and Social Business Summer Program ». Pendant l'été, les étudiants d'université de tous niveaux et de toutes nationalités sont invités à participer à ce programme de 42 heures de cours dirigé par Frédéric Dalsace et Bénédicte Faivre-Tavignot.

> « Durant ce programme chargé de deux semaines, les étudiants découvriront comment des entreprises prévoyantes [forward-looking] développent des solutions créatives basées sur le marché pour lutter contre la pauvreté, parfois dans des partenariats avec la société civile et les autorités publiques. On présente aux étudiants des entreprises sociales avec des modèles de business innovants, comme des firmes établies qui ont compris qu'il est dans leur intérêt de développer des business models inclusifs. Les étudiants travailleront en équipe encadrées afin de présenter un business model inclusif à un Jury Final quand la session se termine[625]. »

HEC touche un large public en diffusant des vidéos sur internet. Dans l'article, « Les six meilleurs Mooc sur l'entrepreneuriat social[626] », l'Expansion répertorie les Massive Open Online Course (Mooc). Même si, en 2014, « Les Mooc orientés sur le social business, se comptent

---

[623] De Rocquigny, V. (2008, avril 2). *Semaine du développement durable. HEC se met au « social business »*, La Croix, no. 38019 Économie, p. 12.
[624] Le Parisien (2017, mai 23). *« Apprendre à oser » : rencontre avec Peter Todd, directeur général de HEC Paris*, Le Parisien Étudiant (site web).
[625] http://www.hec.edu/Masters-programs/Non-degree-programs/Summer-School-Programs/Inclusive-and-Social-Business/Key-Features
[626] Salgues, F. (2014, octobre 16). *Les six meilleurs Mooc sur l'entrepreneuriat social*, L'Express (site web).

encore sur les doigts d'une main », l'Expansion présente « une sélection de cinq pépites, en français et en anglais, à destination des entrepreneurs sociaux en herbe. » Ces cours en ligne s'adressent à tous :

> « Le principe de ces Massive Open Online Courses séduit principalement par sa simplicité : en un clic, l'inscription à la formation choisie par l'internaute est effective et gratuite. S'ouvrent des sessions de cours composées essentiellement, de vidéos, à l'issue desquelles des QCM évaluent les connaissances acquises. De deux à six heures de travail hebdomadaire, en moyenne, suffisent à l'apprentissage. »

- L'Université Catholique de Lille a créé en 2017 une chaire dédiée à la formation et à la recherche en social business[627]. La chaire « Entreprise et business à impact social » est parrainée par Tony Meloto, ancien cadre dirigeant de Procter et Gamble, fondateur d'un social business aux Philippines. Elle est issue d'un partenariat avec des entreprises comme McCain, Leroy Merlin et le Réseau Alliances, réseau d'entrepreneurs pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans la Région Hauts-de-France.
- Le Master en entrepreneuriat social et innovation du Rajiv Gandhi National Institution of Youth Development au Tamil Nadu en Inde[628], inauguré par Muhammad Yunus, propose de former des jeunes sans emploi et de les transformer en créateurs de social business.
- La California Channel University a décidé de fonder le California Institute for Social Business afin de délivrer des licences (minors) et des certificats en conduite de social business[629].
- L'université de Salford, à Manchester offre un cours en ligne intitulé « Microfinancing and social business[630] ». Les vidéos expliquent des termes comme « blended value proposition » ou « balance score cards ». Elles invitent à réfléchir aux implications éthiques du social business et montrent les exemples où ce modèle a été appliqué avec succès, ou non.

[627] Petit, J-M. (2017, mars 24). *À la Catho, le « social business » veut réconcilier économique et social*, La Voix Du Nord Solidarité.
[628] The Financial Express (2015, septembre 3). *Prof Yunus opens masters course at RGNIYD*, The Financial Express (India).
[629] California State University Channel Islands (2014, mars 3). *Conrad N. Hilton Foundation grant supports the pioneering effort of California Institute for Social Business*, U.S. Fed News
[630] http://blogs.salford.ac.uk/business-school/microfinancing-social-businesses/

- La Glasgow Caledonian University, dont Muhammad Yunus est le « Chancellor », s'est distinguée en créant le Fair Fashion Center en collaboration avec la British School of Fashion. Le Fair Fashion Center[631] a pour ambition d'orienter les entreprises d'habillement de luxe vers le social business et de former des étudiants internationaux aux métiers de la mode. Afin de faciliter ces études, l'Université offre des bourses.

Les programmes et les centres de recherche essaiment à travers le monde au gré de la création de Yunus Social Business Centre et de conférences telles que l'Australasian Social Business Forum ou le Social Business and Innovation Forum, organisés par les centres Yunus Social Business présents dans de nombreuses universités. 46 partenariats se créent à travers la planète. De l'Azerbaijan State Economical University à la Stockholm School of Economics de Riga (tableau synthétique en Annexe 1).

Des concours sont organisés par certaines universités pour récompenser les étudiants investis dans des projets. Ainsi, l'Inter University Social Business Plan Competition, de l'Eastern University au Bangladesh ou le Statewide Social Business Innovation Challenge de l'University of New Hampshire organisent des remises de prix en présence de Yunus. En 2013, ce prix récompensait « PLAN : The Post-Landfill Action Network[632] », un service visant à diminuer l'usage de matériaux jetables sur les campus, générant des revenues via les frais d'adhésion payés par les universités participant au programme. Le premier prix est de 4200 dollars, récoltés auprès de fonds charitables et d'une campagne de financement participatif (crowdfunding).

D'autres grandes écoles de manière plus indirecte prennent part à cet essor du social business. Afin d'inaugurer son NS Raghavan Centre for Entrepreneurial Learning, centre dédié au soutien aux organisations économiques non lucratives du Tamil Nadu soutenu par l'entreprise DELL, l'école de management IIM Bangalore invite Muhammad Yunus pour la conférence de lancement du centre. La chaire d'entrepreneuriat social de l'ESSEC Paris, fondée en 2003, n'est pas spécialisée dans le social business à la manière d'HEC. Elle crée néanmoins l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social[633] inauguré par la signature d'un partenariat avec Veolia, entreprise impliquée dans un social business avec la Grameen. Veolia entend bénéficier d'enquêtes de « recherche action » effectuées par des professeurs ou des étudiants de l'ESSEC. Pour

[631] European Union News (2016, octobre 28). *US scholarship opportunities for Common Good programmes in the UK*.
[632] University of New Hampshire (2013, septembre 30). *UNH ANNOUNCES WINNERS OF 1ST STATEWIDE SOCIAL BUSINESSINNOVATION CHALLENGE*, U.S. Fed News Monday, September 30, 2013.
[633] D.P. (2010, février 1). *Veolia et l'Essec unis dans le « social business »*, La Tribune (France), no. 4398 Green business, p. 23.

Éric Lesueur, directeur du projet Grameen Veolia : « Il s'agit de montrer comment on essaie de faire tourner un modèle de social business [sic] tel qu'il a été imaginé par Muhammad Yunus. » Les grandes écoles comme les universités tentent en effet de développer des études à vocation scientifique. Les promoteurs du social business disposent ainsi de laboratoires qui font paraître des articles et des numéros de revues. La chaire « Entreprise et Pauvreté » d'HEC organise des « recherches action » mêlant « Professeurs de HEC, grandes entreprises, membres du gouvernement et dirigeants d'ONG avec l'objectif de combattre la pauvreté par l'économie (business)[634]. » Le Society and Organisations (SnO) Center a été créé à HEC. Peter Todd, directeur général d'HEC, raconte :

> « Notre centre Society and Organizations (SnO), qui fédère une quarantaine de professeurs chercheurs, a organisé ces derniers mois des événements majeurs tels que la conférence internationale Finance for Good ou la Social Business Conference mobilisant des milliers de participants et d'intervenants, parmi lesquels Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix, ou Emmanuel Faber, Directeur Général de Danone. »

Le centre interdisciplinaire produit des articles publiés dans le Journal of Business Ethics ou l'American Journal of Sociology[635]. Ces travaux issus pour la plupart du Groupement de Recherche et d'Études en Gestion d'HEC (GREGHEC) cherchent à explorer les raisons théoriques et pratiques du social business. Paraissent des articles tels que « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience », écrit par Muhammad Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega, en partenariat avec le CNRS ou encore « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », par Bénédicte Faivre-Tavignot, Moingeon et Lehmann-Ortega dans la Revue Française de Gestion. Ces articles reprennent assez systématiquement les exemples de la Grameen et de Grameen Danone afin d'en tirer des leçons pour les sciences de gestion et de management. Deux articles écrits par Frédéric Dalsace, Ardoin, Garette et Faivre-Tavignot sont consacrés au cas Danone : « Grameen Danone Food Limited : Creating a social business in Bangladesh », et « Grameen Danone Food Limited : New Directions ». Bénédicte Faivre-Tavignot est également l'auteure de *Social business et base de la pyramide*, ouvrage traitant des deux modèles, de leurs différentes et de leurs applications :

> « Les projets social business ou BoP (Base of Pyramid) menés par les multinationales des pays développés dans les pays émergents ont un double objectif. Ils permettent aux populations pauvres d'acheter des biens et services auxquels elles ont peu accès et constituent également de

[634] http://www.hec.edu/Masters-programs/Non-degree-programs/Certificates-available-to-current-HEC-students-only/Social-Business-Enterprise-and-Poverty/Why-this-certificate
[635] http://www.hec.edu/SnO/SnO-RESEARCH/Publications

> nouveaux relais de croissance pour ces grandes entreprises. Au-delà de cet enjeu de développement, ces projets initiés avec les populations pauvres et les acteurs de la société civile sont de puissants leviers d'innovation, voire d'innovation inversée, et même de renouveau stratégique. Social business et base de la pyramide (SBoP) analyse en détail les cas d'initiatives SBoP des multinationales comme Danone, Schneider Electric, Renault, Essilor ou Bel. Il explore leur rôle novateur dans la stratégie de ces entreprises, leur permettant ainsi de se réinventer et d'être simultanément plus durables et compétitives face aux défis environnementaux et sociaux. »

On élabore des typologies, on différencie des modèles tels que ceux développés respectivement par Yunus d'un côté, CK Pralahad et Stuart L. Hart de l'autre.

La chaire « Entreprise et Pauvreté » de HEC commande des études portant sur les inégalités dans le monde et en France. En 2012, le Boston Consulting Group, partenaire de la Grameen, livre à HEC une étude sur les pénalités de la pauvreté en France[636] à partir des données de l'INSEE. L'étude s'intéresse aux postes de dépenses des ménages pauvres dans les domaines du logement, de l'alimentation, du transport, de l'assurance, de la communication et de la santé. L'étude conclut qu'être pauvre, c'est être la victime d'une double peine : on débourse d'autant plus qu'on n'a pas les moyens d'acheter des articles de bonne qualité. Dans l'alimentation :

> « La double peine porte par exemple sur la moindre qualité nutritionnelle des aliments dits "bas de gamme". Cette moindre qualité nutritionnelle peut avoir des conséquences importantes en termes de santé puisque ces aliments sont *a priori* de moindre qualité, ou en termes de quantités supplémentaires qui doivent être achetées pour ingérer une quantité équivalente de nutriments et vitamines[637]. »

Cette étude donne lieu à des articles de presse dans les Échos[638] ou le Monde qui titre « En France, une "double peine[639]" ». L'article est écrit par Frédéric Dalsace, professeur associé à HEC Paris, titulaire de la chaire Social Business/Entreprise et pauvreté, Charles-Edouard Vincent, professeur affilié à HEC Paris, directeur d'Emmaüs Défi, Jacques Berger, directeur de l'action tank Entreprise et Pauvreté, et François Dalens, senior partner et managing director du Boston Consulting Group. L'étude est reprise et commentée dans l'émission de France 2

[636] Dalsace, F., Vincent, C-E., Berger, J. et Dalens, F. (2012, mars 5). *En France, une « double peine »*, Le Monde Économie.
[637] Dalsace, F., Vincent, C-E., Berger, J. & Dalens, F. (2012). Les pénalités de pauvreté en France : comment le marché aggrave la situation des populations pauvres, *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4.
[638] Fondation Jean Jaurès (2012, mai 28). *Lutter contre les discriminations économiques*, Les Echos.
[639] Dalsace, F., Vincent, C-E., Berger, J. et Dalens, F. (2012, mars 5). *En France, une « double peine »*, Le Monde Économie.

Envoyé Spécial « C'est cher d'être pauvre[640] ». Elle est relayée par le site de l'Institut Veolia[641], ou celui du Sénat[642]. Martin Hirsch s'en sert pour demander une fiscalité avantageuse pour le social business en France[643].

La Glasgow Caledonian University dispose d'un centre de recherches sur la santé et le social business qui produit des enquêtes sur la santé au Royaume-Uni grâce à des fonds provenant de fondations charitables tels que le Patron's Fund, fondé par la Reine d'Angleterre, qui octroie 2500 livres sterling[644]. De manière moins anecdotique le Medical Research Council et le Social Research Council, attribue une bourse de 2 millions de livres Sterling[645]. Les universités ne sont pas les seules à produire des études et des articles. Les think tank comme Convergences en France ou l'Institut Darul Ridzuan (partenaire dans la création d'un Yunus Social Business Centre en Malaisie) publient eux aussi de nombreux articles. De leur côté, les entreprises créent leur institut. Veolia en crée un pour mener des recherches sur le développement durable, l'usage de l'eau par les villes et la conciliation de la lutte contre la pauvreté et de la préservation de l'environnement :

> « Alliant analyses scientifiques et pratiques du terrain, pratiquant un dialogue continu avec les membres de notre réseau, signant des partenariats avec des organismes de référence, nous poursuivons notre mission prospective en organisant conférences, séminaires et études de recherche qui donnent lieu à des publications. Nos travaux s'organisent autour de différents thèmes : biodiversité et ressources naturelles, changement climatique, développement agricole, économie de l'environnement, pauvreté et accès aux services essentiels, santé et environnement, questions sociétales et gouvernance, villes et services urbains[646]. »

L'institut est membre du réseau « société civile » du département des affaires sociales de l'ONU, il a acquis le statut d'« organisation de recherche » par la Commission européenne dans le cadre du 7ème Programme-cadre pour la recherche. Yunus est lui-même directeur d'une revue à vocation scientifique : *The International Journal of Social Business*. Andrea Grove, directeur du centre de social business à la California State University, en est le directeur de publication. L'entre-soi des producteurs de ce savoir à vocation scientifique est en lui-même un processus

---

640 http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/envoye-special/video-y-aura-t-il-du-chocolat-pour-noel_776709.html

641 https://www.institut.veolia.org/fr/lutte-contre-la-pauvrete-entre-dons-et-marches-numero-special-4-2012

642 http://www.senat.fr/rap/r13-388/r13-38818.html

643 Hirsch, M. (2011, novembre 17). *Des incitations fiscales pour le « social business »*, La Tribune (France), no. 4851, Éditoriaux et opinions, p. 30.

644 Glasgow Chamber of Commerce (2017, février 11). *GCU celebrates Patron's Fund research award*, European Union News.

645 Glasgow Caledonian University (2017, mars 29). *Leading health economist takes PVC Research position*, European Union News.

646 https://www.institut.veolia.org/fr/qui-sommes-nous/l-institut

d'institutionnalisation. Selon Erik Neveu : « L'effet Jdanov pèse aussi : ce sont dans un champ de production culturelle ou scientifique les moins titrés, ceux qui ont le sentiment d'être injustement méconnus qui sont les plus perméables aux tentations de l'hétéronomie, cherchant par des appuis (politiques, médiatiques, économiques) hors du champ la consécration ou l'influence qu'ils ne peuvent espérer au vu de leurs seules ressources scientifiques[647]. » Le sociologue prend l'exemple des scientifiques qui ont cherché à disqualifier la réalité du dérèglement climatique à facteur humain :

> « Des revues que rien ne distingue formellement d'une publication académique, si ce n'est d'être financées par l'industrie pétrolière et de ne pas avoir de comité scientifique, publient des articles établissant que la fonte des calottes polaires n'affecte en rien les ours blancs. Aux États-Unis, une floraison de livres "scientifiques" a été le vecteur d'un discours contre le réchauffement climatique […]. Près de 110 volumes sont ainsi parus sur le sujet depuis 1982. Plus des trois-quarts d'entre eux émanent de think tanks conservateurs ou sont promus sur leurs sites. Se citant entre eux, leurs auteurs ont réinventé un mode de reconnaissance croisée qu'il est tentant de labelliser "compères-review". »

Les organes de recherche du social business ont un fonctionnement qui se rapproche des « think tanks ». Pour Erik Neveu, « ce sont désormais les laboratoires d'idées ou think tanks qui constituent les premiers vecteurs d'une activité de valorisation et de définition de problèmes publics par des "intellectuels[648]" ». Annonçant « L'âge des think tanks[649] », Erik Neveu insiste sur leur caractère non-démocratique et provenant d'en haut. Selon Schwartz, les think tanks sont avant tout « des outils de mobilisation des classes dominantes[650] ». Ils donnent l'occasion « moins de produire des idées nouvelles que de faire circuler un ensemble de croyances partagées par les élites en matière de régulation publique ». Parmi ces croyances et régulations, le recul de l'État et la prépondérance aux entreprises qui les financent dans la gouvernance mondiale. Ils résumeraient le social « à l'économie ou aux économies qui peuvent être faites à ses dépens ». Neveu explique que « l'espace des think tanks » connecte « quatre espaces sociaux qui occupent autant de positions cardinales : le champ économique, celui de la production des connaissances, celui des médias et celui de la politique[651] ». Ces espaces sont reliés par le social business dans son travail d'institutionnalisation.

---

[647] Neveu, E. (2015), op. cit., p. 134-135.
[648] Neveu, E. (2015), op. cit., p.45.
[649] Neveu, E. (2015), op. cit., p.54.
[650] Schwartz A., 2010, « Les *think tanks* et la consolidation d'une vision économique du social », *Informations sociales*, n° 157, p. 60-68.
[651] Neveu, E. (2015), op. cit., p.61.

L'attrait des responsables politiques et des institutions internationales

Cette visibilité du social business dans le monde des entreprises, la presse, les universités et la recherche met de manière assez systématique en scène Muhammad Yunus, omniprésent sur la scène médiatique. Le prix Nobel de la paix lui confère une légitimité sur laquelle il s'appuie pour approfondir son entreprise de marketing masquée derrière une aura scientifique d'ampleur internationale. En permanence sollicité, le professeur, comme on ne manque pas de le nommer, participe à de nombreuses rencontres et organise des partenariats institutionnels tout aussi prestigieux afin d'asseoir le modèle du social business auprès des décideurs économiques mais aussi politiques. Ses interventions sont présentées comme des évènements.

À Sydney, en 2010, Yunus s'adresse à 200 représentants d'entreprises australiennes[652]. Devant les membres de la Chambre de Commerce de Glasgow, Yunus avance ses idées « provocantes, innovantes et inspirantes » selon un communiqué de la Chambre de Commerce[653]. En Chine, Yunus s'adresse à un forum de banquiers à l'invitation de professeurs en management rencontrés lors d'un sommet à Dhaka[654]. Il rencontre les décideurs économiques du Japon et de la Corée du Sud en 2013[655]. En 2016, devant le public de la Institute European Investment Conference, constitué d'analystes financiers provenant de 50 pays, Yunus prône le social business comme le rempart face aux populismes qui émergent en Angleterre, aux États Unis et en Europe continentale[656]. Devant la presse, il reprend cette idée durant le Social Business Japan Forum. Quand on lui demande son avis à propos de l'élection de Donald Trump et du Brexit, il répond que l'accaparement des richesses des 99 % par 1 % de la population, entraîne une frustration : « Nous pouvons faire du business généreux (selfless), qui aiderait les autres plutôt que de juste faire de l'argent. C'est ce que nous appelons social business[657]. » Yunus est reçu pendant la rencontre annuelle de l'ONG Clinton Global Initiative dirigée par l'ancien président des États-Unis. Yunus est un conférencier habituel au One Young World Summit, sommet parrainé par Bill Clinton qui réunit des « young leaders », jeunes décideurs de moins de 25 ans, parmi

[652] Asia Pulse (2010, mars 8). *Nobel peace laureate calls for business leaders to give to poor*, Asia Pulse News.
[653] Glasgow Chamber of Commerce (2015, juillet 7). *An Audience with Professor Muhammad Yunus*, European Union News.
[654] The Financial Express (2015, octobre 16). *Yunus addresses forum of bankers in China*, The Financial Express (India).
[655] UNB Connect (2013, juillet 29). *Now Japan, South Korea show interest in social business*, Blogs - News - United News of Bangladesh.
[656] Xinhua (2016, novembre 7). *Fight populism, unemployment with micro-credit, social businesses: Yunus*, Xinhua - News Agency.
[657] Iwamoto, K. (2017, février 21). Protectionist trend a 'negative sign': Nobel laureate Yunus, Nikkei English News (Japan).

lesquels figurent des célébrités telles que Jamie Oliver, chef cuisinier à la télévision anglaise, l'Archevêque Desmond Tutu, Koffi Annan, le président de Colombie Uribe ou encore le fondateur de Twitter Jack Dorsey et Bob Geldof. Sous l'impulsion de Yunus, les créateurs du forum ont créé le One Young World Social Business Fund.

Les décideurs semblent accueillir ces idées avec enthousiasme. Ainsi l'édition 2016 du Pangkor International Development Dialogue, surnommé le « Davos de l'Asie » rassemble des industriels, des chercheurs et des activistes de tout le continent. Venu discuter du « social business, de la façon de gérer les problèmes, des inégalités de revenun, de pauvreté, de chômage et de systèmes de santé[658] », Yunus est suivi par les médias de toute l'Asie. À l'issue de la conférence, le maire de Pangkor, déclare sa ville Social Business (SocBiz) City. En 2016, elle est ainsi la cinquième à se déclarer SocBiz City après Pistoia en Italie, Barcelone en Espagne, Wiesbaden en Allemagne et Fukuoka au Japon[659]. En Sicile, le maire et le sénateur de Palerme fait appel à Yunus en 2014 pour établir des social business dans l'île afin de résoudre le problème du chômage. Le sénateur Orlando dit vouloir utiliser les fonds issus des saisies de biens du crime organisé de l'île. En Australie, devant des chefs de cabinet de ministres, des dirigeants d'entreprises et d'associations caritatives, Yunus prône le social business comme pouvant mener à l'intégration des communautés aborigènes. Il y rencontre la ministre des Affaires étrangères[660]. Au Canada, il expose ses idées durant la conférence C2, aux côtés du Ministre du Commerce[661]. Il poursuit sa visite par une rencontre avec le Premier Ministre du Canada, Justin Trudeau[662]. Yunus rencontre François Hollande en 2012. Ce dernier lui aurait demandé de lui exposer des exemples de social business. Lors de cet entretien, Yunus nomme le Président français « Ambassadeur du social business », « une requête qu'il a acceptée très volontiers » selon Yunus. L'information est rapportée par l'AFP, La Tribune et Libération[663]. Yunus aurait également « évoqué avec le président de la République une "collaboration avec différentes entreprises françaises", citant Danone, Veolia, Schneider et Crédit agricole. » Le Président de la République affirme pour sa part : « les initiatives de M. Yunus sont une source d'inspiration précieuse pour le gouvernement français. »

---

[658] New Straits Times (2016, septembre 5). *Nobel Peace Prize winner champions `3 zeros'*, New Straits Times (Malaysia).
[659] New Straits Times (2016, septembre 6). *Ipoh declared SocBiz City*, New Straits Times (Malaysia).
[660] Baxendale, R. (2017, avril 6). *Model of effectiveness for mitigating poverty*, The Australian Thursday.
[661] The Financial Express (2016, mai 28). *Prof Yunus addresses conference of top business leaders of Canada*, The Financial Express (India).
[662] The Financial Express (2016, Janvier 24). *Yunus meets Canadian PM*, The Financial Express (India).
[663] La Tribune (2012, novembre 2). *Hollande nommé ambassadeur du « social business » par Muhammad Yunus*, La Tribune (France), no. 5082, Économie, p. 10.

Des fonds publics sont débloqués pour l'essor du social business en différents endroits sur terre. En 2013, le gouvernement de Malaisie crée le Malaysian Global Innovation and Creative Center (MaGIC)[664] et le dote de 20 millions de Ringgit (environ 4 millions d'euros). Le Premier Ministre espère ainsi que son pays puisse se hisser au rang de hub de social business. Il déclare : « je crois beaucoup dans le modèle du social business. Un capitalisme effréné peut mener à de grandes inégalités. Donc, nous devons tempérer le capitalisme. » Le ministre des Finances de Malaisie parlait de 70 social business dans la Klang Valley, la région centrale entourant Kuala Lumpur. Au Mexique, la même année, le gouverneur de Vera Cruz accorde une dotation de 4,5 millions de dollars au Yunus Social Business Fund de la ville[665]. Le gouverneur donne une réception en l'honneur de Yunus, où sont présents les maires et autorités de tout le pays. Le Président du Mexique annonce lancer son fonds de soutien au social business via la fondation Centro Fox. Toujours au Mexique, la Grameen a su s'associer au magnat des télécommunications Carlos Slim qui est l'un des hommes les plus riches du monde. En 2014, l'État du Mississippi annonce l'organisation du Blueprint Mississippi Social Business Challenge[666]. Ouvert aux étudiants, ce concours organisé par l'État veut récompenser les projets d'entreprises (business plan) les plus prometteurs pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux du Mississippi. La Jamaïque explique également s'inspirer du modèle du social business pour régler les problèmes de pauvreté liés aux migrations[667]. Le pays souhaite que des solutions dans les domaines de l'agriculture, de la vente et des services soient apportées aux plus de 40 000 migrants de l'île. En Ouganda, le Premier Ministre, L'Agence des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) et le groupe Yunus Social Business signent en 2015 un « memorandum of understanding » portant sur une collaboration au sujet des réfugiés accueillis par l'Ouganda[668]. Un programme de cinq ans intitulé « Refugee and Host Population Empowerment » prévoit de développer des modèles de social business chez les réfugiés ainsi que dans la population ougandaise afin de faciliter l'arrivée des migrants. Nrimah Warsame, la représentante du UNHCR en Ouganda précise : « Le but de cette initiative est de cultiver l'harmonie entre les réfugiés et leurs hôtes en engageant les deux communautés dans des unités de production conjointes (joint

[664] Ariff, S. (2013, novembre 9). *RM20m boost for social business*, New Straits Times (Malaysia).
[665] NewsToday (2013, juillet 23). *Yunus launches $4.5m Social Business Fund in Mexico*, Blogs - News - NewsToday
[666] Institutions of Higher, The State of Mississippi (2014, août 28). *Mississippi: Governor Phil Bryant, Mississippi Economic Council and Mississippi Public Universities launch Blueprint Mississippi Social Business Challenge*, US Official News.
[667] Social Justice (2017, mars 22). *Rights and reintegrating deported migrants for national development: the Jamaican model*, Social Justice, Vol. 43, no 1, p. 67(19).
[668] News agency Bernama (2015, août 1). *Uganda To Host More Refugees Fleeing Unrest, Conflict In Neighbouring Countries*.

production ventures). » L'Ouganda accueille des réfugiés provenant du Burundi, du Soudan du Sud, du Rwanda et de la République Démocratique du Congo. Entre décembre 2013 et mars 2014, 100 000 réfugiés étaient arrivés dans le pays. Les conflits récurrents n'ont fait que renforcer le nombre de ces arrivées. Le programme prévoit de former les réfugiés en informatique afin de les faire travailler dans des entreprises qui délocaliseraient leur centre de maintenance. Il s'agit aussi d'encourager les réfugiés à construire des puits et toutes choses utiles à l'amélioration de l'hygiène. Muhammad Yunus déclare : « Cela demande beaucoup de courage de développer des entreprises dans un camp de réfugiés, mais les réfugiés ne sont pas des invités, ils apportent avec eux leur expérience donc il n'est pas bon pour eux de rester assis à ne rien faire et attendre de l'aide. »

La présence de Yunus aux sommets internationaux à travers la planète, stimule les invitations de nombreuses institutions qui se rapprochent de Yunus pour apporter leur appui au social business. Outre les partenariats avec des villes et des États, les institutions du social business reçoivent le soutien d'institutions internationales de premier plan. En 2013, l'USAID annonce une collaboration avec le Yunus Social Business Centre[669] qui doit aboutir au développement du social business dans les communautés les plus vulnérables du monde. Organe du gouvernement américain, l'Agence des États-Unis pour le Développement International veut créer un dispositif de dissémination d'incubateurs. L'administrateur de l'USAID déclare :

> « Notre collaboration avec Yunus Social Business est représentative de notre nouveau modèle de développement : un modèle qui regroupe les partenariats et l'innovation pour proposer des solutions durables à certains des problèmes les plus urgents auxquels nous faisons face. […] Nous partageons une vision en ce qui concerne la manière d'affronter les défis sociaux, économiques et environnementaux du monde en développement, et nous avons hâte de donner des résultats aux communautés les plus pauvres et vulnérables au monde. »

Présent pour la signature du Memorandum of Understanding entre l'USAID et YSB, Yunus voit dans ce partenariat une opportunité de faire travailler les centres Yunus Social Business en développement avec les délégations locales de l'USAID. Yunus se dit « fier et stimulé d'être rejoint par l'USAID dans nos efforts pour développer le concept de social business. » Chris Jurgens, en charge des partenariats internationaux de l'USAID ajoute : « L'USAID a intérêt à créer des partenariats avec des organisations comme YSB qui adoptent des approches innovantes en venant en soutien à l'entrepreneuriat social qui améliore l'impact de nos propres

[669] U.S. Agency for International Development (USAID) (2013, juillet 23). *USAID and Yunus Social Business announce collaboration to promote social business*, States News Services.

interventions en matière de développement. » En novembre 2016, la Banque Mondiale fait paraître une tribune sur le social business[670]. L'article se conclut par ces mots :

> « Pour citer Muhammad Yunus [...] "Chaque fois que je vois un problème, je crée un social business pour le résoudre." C'est là une définition bien plus satisfaisante de l'entreprise sociale que tout ce que Wikipedia et Google pouvaient m'offrir. […] Nous voyons des problèmes et nous construisons des infrastructures pour y répondre. Et comme une bonne entreprise sociale, ces solutions doivent être bon marché, soutenables et bénéfiques pour toute la société. »

En Haïti, le centre Grameen Creative Lab s'associe à l'Inter-American Investment Corporation (IIC) pour développer le social business[671]. Organe de la Banque interaméricaine de développement, l'IIC attribue les fonds de la banque à des organismes privés éligibles en Amérique Latine et dans les Caraïbes. Ce fonds s'élève à 1,4 milliard de dollars. En Afrique, le Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) lance en partenariat avec YSB, le Holistic Social Business Movement in Africa (HSBM)[672]. Dès 2013, le programme est appliqué au Togo, en Tunisie et en Ouganda. Le HSBM, prévu sur une durée de deux ans, consiste en deux points : la sensibilisation et la formation des acteurs au social business, puis la création d'incubateurs de social business dotés de fonds par la BAD. Il est financé par la BAD et un prêt du gouvernement du Japon. Le HSBM est soutenu par la Joint Initiative on Youth Employment in Africa de la BAD, par la Commission de l'Union Africaine, le Conseil Économique pour l'Afrique des Nations Unies et l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le président de la BAD explique ce partenariat : « Le développement inclusif est au cœur des priorités de la BAD. Le continent africain est prêt pour le développement d'une économie sociale. » Le sommet de lancement de ce projet réunit à Tunis « 500 participants, représentants de gouvernements, d'agences de développement, d'ONG, d'entreprises internationales et de la société civile ». En 2014, les premières offres pour des prêts à des entrepreneurs de social business représentent environ 350 000 dollars maximum. Un an après le lancement de l'initiative, le vice-président de la BAD délégué à l'agriculture, l'eau, le développement humain, la gouvernance et les ressources naturelles annonce la réussite du dispositif : « Aujourd'hui, le programme HSBM est bien avancé en Tunisie, ce qui est une indication de l'appétit pour le social business des Tunisiens. » Agnès Soucat, directrice au développement humain à la BAD fait le bilan sur

[670] World Bank Group (2016, novembre 9). *Social enterprise and infrastructure morality*, Premium Official News.
[671] States News Services (2011, septembre 21). *IIC And The Grameen Creative Lab Sign Memorandum Of Understanding To Establish A Strategic Partnership On Social Business In Haiti*.
[672] States News Services (2013, mars 15). The Afdb And Nobel Laureate Muhammad Yunus Launch Social Business In Africa.

cette année écoulée : « Un an après, c'est un mouvement endogène qui s'est développé en Tunisie et maintenant nous avons prouvé que ce modèle peut être une alternative ou un modèle différent de développement qui prend racine dans les dynamiques de la société civile et le secteur non-lucratif. » Elle ajoute : « Nous avons déjà lancé des projets de création d'emploi comme le Souk At-Tanmia et nous sommes prêts à investir encore plus dans le mouvement du social business en Afrique. »

Yunus est actif au sein de plusieurs instances internationales. Nommé au Conseil de l'International Development Law Organisation en 2016[673], Yunus prône l'idée qu'en termes d'inclusion financière, trop de législation freine l'entrée des pauvres sur le marché, et la capacité des entreprises à lutter efficacement contre des problèmes sociaux. Au sein de cette organisation intergouvernementale présidée par la France et ayant un Statut d'Observateur Permanent aux Nations Unies, Yunus avance que la viabilité économique et la responsabilité sociale ne sont pas mutuellement exclusifs. L'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) a entamé un partenariat avec cinq prix Nobel de la paix connus pour leur combat contre la pauvreté et les violences dans le monde, dont Muhammad Yunus fait partie[674]. Lors de son premier discours devant la FAO en 2016, Yunus explique que « la distribution de nourriture gratuite n'est pas une solution viable pour éliminer la faim. » Il affirme « nous ne sommes pas nés pour être des demandeurs d'emploi, mais des créateurs d'emploi. » Concluant sur les mots de Yunus, le correspondant à Rome de l'agence IPS Newsécrit : « Si cette première rencontre peut être un indicateur sur les chances de succès de l'équipe de la FAO (task force), le futur semble très prometteur. » Le modèle du social business intéresse aussi le Comité International Olympique (CIO). En 2016, Muhammad Yunus est invité à s'exprimer lors de la Session de Rio de Janeiro devant 200 représentants du comité, la Princesse Anne d'Angleterre, le Prince Albert de Monaco, le Prince du Danemark et le Grand-Duc du Luxembourg[675]. Pour Yunus, qui a déjà noué des partenariats avec le FC Barcelone[676], le monde du sport est un vecteur d'« émotion et d'enthousiasme » qui attire vers lui « tous les espoirs et aspirations du peuple. » Il ajoute que le sport peut développer chez les plus jeunes « l'imagination, les aide à développer leur sens de l'indépendance, de la confiance en soi, à renverser les prédictions et rend l'impossible possible : toutes les qualités clés de l'entrepreneuriat. » Évoquant cet entrepreneuriat

[673] Felts, M. (2016, mai 11). *Loans For All, Laws For All*, Interpress Service.
[674] English IPS News (2016, mai 11). *Nobel Laureates Join Forces for Food Security and Stability*.
[675] Glasgow Caledonian University (2016, août 10). *Olympic spirit can inspire youth entrepreneurship*, European Union News.
[676] The Financial Express (2016, Janvier 27). *Nobel laureate Yunus visits FC Barcelona*, The Financial Express (India).

comme capable d'atteindre les Objectifs de Développement des Nations Unies, Yunus appelle « le Mouvement Olympique à utiliser sa capacité d'engagement de la jeunesse en promouvant l'esprit du social business auprès d'eux. » Le président de lu CIO abonde :

> « Le social business est ce qui connecte le monde du sport et les travaux du Professeur Yunus. Notre mission est de faire du monde un endroit meilleur à travers le sport. Notre succès commercial nous permet de redistribuer 90 pourcents de nos recettes au mouvement sportif, ce qui bénéficie aux athlètes et aux communautés du monde entier. Nous attendons les conseils du Professeur Yunus pour savoir comment coopérer de manière plus forte. »

La soirée se poursuit au cours d'un repas où Yunus est l'invité d'honneur du président du CIO. Il est entouré des représentants du monde du sport, du Secrétaire Général des nations Unies Ban Ki-Moon ou encore du président français François Hollande. Plus tôt, Yunus avait porté la flamme olympique lors de son entrée dans Rio[677]. En 2016, le Comité de candidature de Paris pour les JO de 2024 signe un partenariat avec le Yunus Centre[678]. Pour La Tribune, ce partenariat témoigne de la volonté de Paris d'organiser des JO différents : « L'heure ne serait donc plus à la gabegie ! » Cet accord prend la forme d'un programme social business conduit par le Comité National Olympique Français et l'Association Française des Olympiens. Parmi les projets, il est question de faire profiter les jeunes de la région parisiennes des 250 000 emplois attendus ou encore d'organiser un village olympique de manière plus sociale : à l'issue de la compétition, les logements pouvant accueillir 4000 personnes seraient reconvertis en logements sociaux. Avec la mairie de Paris, le Social Business Centre a déjà lancé un incubateur de social business pour les sportifs en reconversion[679]. À l'invitation d'Anne Hidalgo, Yunus a été l'ambassadeur de Paris pour sa candidature aux JO 2024[680].

Yunus a lui-même créé diverses institutions afin de propager le modèle du social business. Yunus Social Business subventionne des projets censés provenir de citoyens ordinaires. Les Yunus Social Business Centres répartis à travers le monde sont les antennes locales du Yunus Centre de Dhaka. Ils visent à développer les relais du social business dans des grandes écoles et universités ou se développent de manière autonome comme en Haïti. Le Yunus Social Business Haïti SA est pensé par ses fondateurs comme un incubateur de social business. Fondé en 2012, le centre organise des compétitions pour offrir des prix aux meilleurs projets de social business de l'île. Lors de cette création, Muhammad Yunus et le Premier ministre de l'île ont

[677] European Union News (2016, août 10). *Professor Yunus to carry Rio Olympic Torch*.
[678] Piliu, F. (2016, décembre 3). *JO Paris 2024 : Paris veut des jeux solidaires !* La Tribune (site web) France.
[679] Cugny, E. (2017, juin 6). *Muhammad Yunus soutient la candidature de Paris aux JO 2024 : « Si je peux faire quelque chose pour aider, je le ferais »*, France Info (en ligne).
[680] Pretti, R. (2017, mars 10). *Muhammad Yunus : « Les Jeux sont un message »*, L'Équipe (en ligne).

officiellement déclaré Haïti « Open for Social Business » (ouverte au social business), afin de « revigorer le secteur privé haïtien et l'inviter à s'adresser aux problèmes sociaux anciens de l'île, d'une manière financièrement soutenable[681]. » Un Yunus Centre ouvre en juin 2017 à Paris « afin de promouvoir en Europe diverses initiatives économiques sociales et solidaires. » Il accueille un incubateur de start-up, un espace de réunions, un espace d'expositions et des boutiques éphémères. Muhammad Yunus entend faire de Paris le « hub » du social business en Europe, tout comme il avait choisi Montréal pour l'Amérique du Nord. Les institutions du social business comprennent aussi des événements organisés à travers le monde. Le Social Business Youth Summit[682] a pour ambition de faire se rencontrer des jeunes entrepreneurs. Les Social Business Forums[683] sont organisés chaque année sur chaque continent et réunissent décideurs économiques et politiques. Les conférences Social Business Pedia sont, elles, destinées à la communauté des chercheurs qui étudient le social business. Des programmes sont aussi implantés pour organiser le développement du social business sur un territoire. Ainsi, à partir de 2014, un Social Business Hub est créé dans la région des Hauts-de-France[684]. Comme rapporté par La Voix du Nord avec une série d'articles s'étalant sur plusieurs jours, ce programme, baptisé SoBizHub, rassemble des acteurs tels que l'entreprise McCain, Leroy Merlin, l'Université Catholique de Lille ou encore le réseau d'entrepreneuriat social Alliances.

Les promoteurs du social business entendent porter l'intérêt du réseau de Yunus au cœur des institutions publiques. Dans un entretien au Monde du 11 juillet 2014[685], Emmanuel Faber, artisan du projet Grameen Danone, décrit le rapport qu'il vient de rendre sur l'aide au développement, commandé par le ministère des Affaires Étrangères français. Il explique que ce rapport lui a été demandé dans la perspective de la Conférence sur le climat Paris 2015 (Cop 21), car il porte des projets innovant socialement chez Danone et se tient au courant des mouvements sociaux internationaux en participant notamment au Forum Social Mondial de Belem (2009). Pour Faber, « les enjeux climatiques sont importants, mais inaudibles pour des populations en difficulté. » C'est pourquoi il dit viser un développement équitable avant d'être durable. Le Monde évoque ensuite par une question l'aspect « radical » de son rapport, et Faber d'insister : « le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle. » Les montants seraient

[681] The News Today (2012, octobre 24). *Prof Yunus inspires OYW to launch social business fund*, The News Today (Dhaka, Bangladesh).
[682] The Financial Express (2016, août 17). *Social Business Youth Summit 2016*, The Financial Express (India).
[683] Invest Ottawa (2016, novembre 28). *Social Business Forum Canada 2016*, Canadian Government News.
[684] La Voix du Nord (2014, octobre 11). Vers la version nordiste du « social business », La Voix du Nord Toutes éditions, p. 1073.
[685] Michel, S. (2014, juillet 11). *Emmanuel Faber : « Le modèle d'aide publique au développement est à bout de souffle »*, Le Monde.fr.

trop marginaux en comparaison de l'argent renvoyé au pays par les migrants. D'autre part, selon lui, ce n'est pas la méthode la plus efficace pour apporter de l'aide aux acteurs de terrain. Selon le rapport :

> « Chacun est acteur de son propre développement. Il faut sortir d'une logique d'aide souveraine pour aller vers l'accompagnement des coalitions d'acteurs susceptibles d'avoir un vrai impact sur le terrain. Nous proposons aussi d'utiliser, à cette nouvelle échelle, de vrais outils de mesure de l'impact de l'aide, afin de pouvoir attirer des investisseurs sociaux (fondations privées ou publiques, agences souveraines) avec des outils très innovants, comme les *development impact bonds*, un système inventé en Grande Bretagne par Sir Ronald Cohen, qui déclenche le paiement en fonction des résultats. Il faut en effet faire en sorte que l'argent de plus en plus rare des contribuables des pays de l'OCDE soit utilisé si et seulement s'il est vraiment efficace. »

Selon Faber, l'aide au développement a trop longtemps été considérée comme une prérogative de l'État, or Faber défend l'idée que des « modèles hybrides, intégrant une dimension économique à vocation sociale (ce que nous appelons l'économie inclusive) ont une plus grande chance de résilience que les simples subventions. »

La publicité du terme social business peut aussi apparaître comme une manière d'invisibiliser voire d'incorporer d'autres initiatives relevant d'autres modèles. Le premier secteur à être inclus, à tort, dans les initiatives de social business par les promoteurs du modèle est celui de l'entreprise sociale. Humberg note : « la plupart des enquêtés utilisent les termes "social business" et "entreprise sociale" comme s'ils étaient interchangeables. De nombreux experts évoquent ~~ce~~ le risque de voir toutes les entreprises sociales assimilées au concept très médiatique de Yunus, rappelant que l'entreprise sociale n'est « pas un synonyme pour Social Business[686] ». Pourtant, le terme social business recouvre bien souvent celui d'entreprise sociale. Dans l'article du 12 janvier 2010 intitulé « Vive le "social business" ![687] », le cas d'Ashoka est évoqué. Fondation créée par un ancien consultant du comité de conseil McKinsey, ainsi que celui de la Fondation Schwab, initiée par le fondateur du forum de Davos. En France, l'article rapporte la création de Siel Bleu, entreprise visant à combattre l'exclusion des personnes âgées par la pratique sportive, et le groupe SOS, opérant dans le champ du sanitaire et social. Ces initiatives se réclament pourtant toutes du modèle de l'entreprise sociale et ne font pas de l'absence de bénéfice pour les investisseurs un critère appliqué à leur action.

[686] Volkman, C. K., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (dir.), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*, Berlin, Springer Science & Business Media, 2012, p.38.
[687] Dambert, D. & Adès, D. (2010, janvier 12). *Vive le « social business » !* Le Monde Économie, p. MDE7.

Les promoteurs du social business s'emparent aussi des réseaux censés promouvoir la diversité des initiatives pour y inscrire leurs idées. Le concours « La France s'engage au Sud », organisé par le ministère français des affaires étrangères, en est un exemple[688]. Le jury, constitué d'étudiants de la chaire Entreprise et Pauvreté de HEC, est présidé par Martin Hirsch, tous fortement liés à la promotion du social business. Hirsch déclare : « Notre prix permet au privé, au public et au monde associatif de mieux travailler ensemble. Cette "cocréation" est aujourd'hui essentielle pour vaincre les poches de pauvreté, mieux cerner les besoins des plus défavorisés, bâtir une économie responsable et inclusive ». Les institutions internationales peuvent aussi approfondir ce phénomène d'invisibilisation. En 2011, la Commission européenne propose une « Initiative pour l'entrepreneuriat social ». Elle souhaite « construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales ». Le but de l'initiative est de créer une « économie sociale de marché hautement compétitive ». Cette initiative s'appuie sur les entreprises sociales, qui correspondent selon le rapport à la « social enterprise » et au « social business[689] ». Un fonds de 90 millions d'euros est alloué à l'initiative. En outre, « la Commission appelle les pouvoirs publics, les collectivités locales et régionales à contribuer au développement[690] » de ces modèles. En 2014, une carte de ces initiatives en Europe est dévoilée et des avancées juridiques sont prônées par la Commission Européenne. De cette manière, le social business rejoint l'entreprise sociale dans l'invisibilisation des initiatives citoyennes non entrepreneuriales : la mission de résoudre les maux de la société est confiée exclusivement à des entreprises et aux mécanismes du marché.

Comme nous l'avons vu, le social business mobilise des techniques de communication proches de la publicité commerciale. Le discours promotionnel s'adresse tout particulièrement aux acteurs forts – dont Yunus attend le soutien : les grandes entreprises, les médias, la recherche instituée, les responsables politiques. C'est en ce sens que nous pouvons parler d'un processus d'institutionnalisation par le haut. Il s'agit d'inscrire une promesse dans l'agenda des décideurs économiques et politiques afin que cette réalité virtuelle se concrétise effectivement, sous l'impulsion de financements privés, de législations favorables et de légitimation médiatique et scientifique. Cette volonté, de la part des institutions publiques, de laisser se développer le social business apparaît comme un mouvement dans lequel Yunus est devenu « propriétaire du

[688] Hennebelle, I. (2015, novembre 18). La France s'engage (aussi) au sud, L'Express, no. 3359 L'Express, p. 138.
[689] Lévesque, B. op. cit.
[690] Lévesque, B. op. cit.

problème public[691] ». Cette stratégie du recouvrement de réalités différentes et complexes sous le terme de social business se retrouve aussi dans la volonté du gouvernement français de créer un « Social Business Act », ayant l'ambition de recouvrir la politique en faveur du secteur de l'économie sociale et solidaire[692]. Dans le discours même de Yunus, il n'existe pas d'espace permettant une action sociale ou environnementale qui puisse mêler économie et politique hors du social business. D'une part, les velléités des individus sont séparées entre pur intérêt et pur désintéressement. D'autre part, la réalité empirique économique est divisée entre États, entreprise et ONG. Dans le cas de ces dernières, Yunus résume toutes ces organisations à une expression de la « charité », rattachant leur action à une « assistance généreusement offerte[693] ». Tandis que, dans le social business, la seule issue est l'accès au marché, les initiatives comme les services de proximité, le commerce équitable, les finances solidaires ou les monnaies locales entendent remettre cet ordre du marché en cause et révéler ce qui, dans l'échange, ne relève pas de la logique marchande. En rabattant toute initiative citoyenne sur le modèle du social business, ses promoteurs se trouvent dans la continuation d'une lutte ancienne selon Laville : « aujourd'hui comme hier, deux projets s'affrontent : l'économie morale émanant d'un souci du commun et d'une solidarité démocratique luttant contre les inégalités d'une part, la moralisation des pauvres correspondant à une volonté d'invalidation de l'économie morale, qui substitue la philanthropie à la solidarité démocratique d'autre part[694]. »

[691] Joseph R. Gusfield, Constructing the Ownership of Social Problems: Fun and Profit in the Welfare State, *Social Problems*, 36(5), p. 431-441, 1989.
[692] Larpin, A. (2017, septembre 21). *« Nous allons proposer dès 2018 un Social Business Act à la française » – Christophe Itier, nouveau Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale*, La Gazette Santé Social.fr.
[693] Yunus, M. (2008), op. cit., p.34.
[694] Laville, J-L., Postface, in Frère, B. (dir.) (2015). *Le Tournant de la théorie critique*. Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Solidarité et société », p.413.

Conclusion

Yunus promet dès 2008 le succès prochain du social business : « Dans quelques années, le social-business sera une réalité. Il permet déjà d'améliorer la vie de nombreux individus et il est sur le point de s'affirmer comme l'une des principales tendances sociales et économiques contemporaines[695]. » Pourtant, après 15 ans d'évolution, le bilan des expériences de social business semble maigre. Ainsi, concernant le nombre d'usines de Grameen-Danone, il est répété à longueur d'articles qu'« à terme une cinquantaine d'unités pourrait voir le jour au Bangladesh[696]. » Pourtant, à ce jour, il n'existe que l'usine construite en 2006. Cette usine est elle-même modeste : « En comparaison des standards européens de Danone, l'usine Grameen Danone est petite. S'étendant seulement sur 700 m², sa capacité de production n'est que de 5 tonnes par jour, ce qui représente moins de 4% d'une usine normale en Europe[697] ». L'ambition de Danone et Grameen était grande dans la lutte contre la malnutrition au Bangladesh. Le site internet de Danone fait le constat d'un pourcentage important d'enfants malnutris : « Au Bangladesh, plus de 54 % des enfants d'âge préscolaire – soit environ 9,5 millions – souffrent de malnutrition, 56 % étant atteints d'insuffisance pondérale. »[698] Or, depuis 2005, le social business n'a atteint qu'un nombre limité d'enfants : « Grameen Danone touche 300 000 enfants au Bangladesh, a apporté des revenus stables à 500 exploitants agricoles, 200 "Grameen ladies" et 117 conducteurs ambulants qui distribuent les produits. »[699] Sur une population de plus de 163 millions de personnes, le résultat de 15 ans de social business parait anecdotique. Le développement des projets de Grameen Danone au Bangladesh est en panne : « Cet exemple d'entreprise était censé être la colonne vertébrale d'une expansion rapide. Grameen Danone souhaitait établir 50 usines tout autour du Bangladesh d'ici 2018, dont 6 étaient supposées être fonctionnelles en 2009, et 9 en 2010. En réalité, Grameen Danone est toujours déficitaire et les pertes n'ont fait que s'accroître chaque année depuis[700]. »

Sur la même période, Grameen Danone a obtenu une reconnaissance internationale. Outre les citations dans chaque présentation du social business, la société Grameen Danone a reçu

[695] Yunus, M. (2008), op. cit., p.346.
[696] Husson-Traore, A-C. (2006, octobre 18). *Danone crée une micro-usine avec le prix Nobel de la Paix*, Novethic (en ligne)
[697] Humberg, K. (2011). *Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh*. Dartington, England, Green Books, p.131
[698] https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/danone-communities-grameen.html
[699] https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/danone-communities-grameen.html
[700] Humberg, K., op. cit., p.140

plusieurs distinctions, dont le prix « B Corp™[701] "Best for the world" » en 2019, « dans la catégorie communautés, reconnaissant son impact positif vers une prospérité partagée et durable pour tous. »[702] En outre, il faut noter que le site internet Yunus Social Business présente seulement 30 exemples de social business de type I[703] à travers le monde[704]. Dans le même temps, les partenariats avec les grandes entreprises se sont multipliés, passant de 9 à 25[705]. Le hiatus est important entre les initiatives venues d'en bas et celles construites par le haut.

Malgré la mobilisation de ressources importantes et une large couverture médiatique, le social business existe davantage dans les discours que dans les faits. Le bilan des expériences semble effectivement mitigé. Il supposerait de nouvelles recherches. Or, l'accès au terrain est particulièrement difficile pour une recherche indépendante, ce d'autant si elle propose d'évaluer les impacts sociaux ou environnementaux des projets.

Contrairement aux dispositifs de microcrédit, les expériences de social business, il faut le rappeler, ne peuvent pas faire l'objet de recherche indépendantes. Les accords de confidentialité ainsi que la localisation des joint-ventures bloquent ces études. Ce qui n'est pas le cas des dispositifs de microcrédit. Isabelle Guérin peut, par exemple, étudier l'impact du microcrédit dans les campagnes du Tamil Nadu dans le sud de l'Inde. Guérin analyse l'implantation du microcrédit dans des communautés qui connaissaient auparavant des systèmes traditionnels « d'épargne, de crédit et d'assurance » :

> « Ces transformations appellent habituellement deux types de jugement. Certain·es s'en réjouissent, considérant que les pauvres ont enfin la liberté de choisir, que les crédits contractuels finiront pas avoir raison des pratiques informelles multiples, jugées prédatrices et sources d'enfermement des économies rurales dans la stagnation et le féodalisme. D'autres s'en offusquent, appréhendant ces outils financiers comme de nouvelles formes d'exploitation dont les pauvres seraient nécessairement victimes. Étudier de près la manière dont les populations locales, hommes et femmes, font de la finance au quotidien, la manière dont elles s'approprient ces outils, les comprennent, les traduisent, les contournent, les rejettent, parfois les subvertissent,

[701] « Depuis 2006, le mouvement B Corp porte à travers le monde des valeurs fortes de changement pour faire des entreprises "a force for good" et distinguer celles qui réconcilient but lucratif (for profit) et intérêt collectif (for purpose). » (https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france)
Plus de 3000 entreprises sont certifiées "B Corp", dont l'équipementier Patagonia, les glaces Ben and Jerry's ou encore la banque néerlandaise Triodos Bank.

[702] https://www.danone.com/fr/integrated-annual-reports/integrated-annual-report-2019/sustainable-projects/danone-communities-grameen.html

[703] À l'inverse des joint-ventures créées avec de grandes firmes, « les entreprises du premier type ne réalisent pas de pertes et ne distribuent pas de dividendes. Elles cherchent à répondre à une difficulté sociale et sont détenues par des investisseurs qui consacrent l'intégralité des bénéfices à l'expansion de l'entreprise ainsi qu'à l'amélioration de son fonctionnement. » (Yunus, 2011, p.40)

[704] https://www.yunussb.com/our-portfolio

[705] https://www.yunussb.com/corporate-innovation

> donne un autre éclairage. Comprendre les usages réels de la finance en suppose une vision élargie, inspirée de l'anthropologie ou de la sociologie. Loin de se réduire à des transactions financières bilatérales (entre créancier·ères et débiteur·rices, entre banquier·ères et client·es), la finance doit avant tout se comprendre comme un rapport social, source potentielle de pouvoir, de hiérarchie et de domination, mais aussi de solidarité, d'entraide mutuelle et d'affection. Dans ce rapport social circulent de la richesse financière, mais aussi bien d'autres ressources matérielles et immatérielles, des statuts ou encore des sentiments. Comprendre les usages réels de la finance suppose aussi un regard élargi sur les êtres humains comme êtres sociaux, soucieux avant toute chose de forger des liens avec autrui, qu'il s'agisse de les renouveler, d'en créer de nouveaux ou de se détacher de ceux jugés trop oppressants. Or la finance, puisqu'elle fait lien, est au cœur de ces processus sociaux d'interdépendances, faits d'attachement et de détachement[706]. »

Les rapports sociaux et leurs changements dans les communautés touchées par le social business sont, à l'inverse, difficiles voire impossibles à étudier. Encore actuellement, les données les plus complètes, même si elles restent partielles, sont celles de chercheurs liés au social business. Même partiales, elles fournissent les indices d'une institutionnalisation que tourne à vide [707].

Un bilan mitigé réalisé par les acteurs du social business eux-mêmes

Les recherches de terrain sont rares. Elles relèvent toutes de chercheurs affiliés au social business travaillant au sein des instituts de social business installés dans les universités et grandes écoles partenaires : Chaire Entreprise et Pauvreté de HEC, Institut Veolia à l'ESSEC, Yunus Social Business Center de la California State University Channel Islands, University of Dhaka, Bangladesh[708]. Par ailleurs, il est impossible d'obtenir des données sur les initiatives sans l'autorisation de Grameen ou des entreprises partenaires. Toute recherche sur Grameen Veolia est, par exemple, protégée par un accord d'exclusivité avec l'école de commerce française ESSEC. Cet accord a donné lieu à une étude de Kévin André, ingénieur de recherche au sein de la chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC[709]. André qualifie sa démarche de « recherche-action » en

[706] Guérin, I. (2019). Résister à la financiarisation ? Formes de mobilisation et de circulation de la richesse dans les campagnes indiennes. *Mouvements*, 97, 113-120.
[707] Humberg, K., op. cit.
André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales: Le cas du *social business* Grameen Veolia Water. *Revue française de gestion*, 247, 71-83.
[708] Faivre-Tavignot, Lehmann-Ortega, et Moingeon (2010) Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture ; Volkman, Tokarski et Ernst (2012) *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies* ; Rahaman et Khan (2017) Making international aid effective: An agenda for aligning aid to social business ; Bocken, Fil et Prabhu (2016) Scaling up social businesses in developing markets
[709] André, K., op. cit.

tant qu'elle « assure un aller-retour productif entre théories et pratiques ». Pourtant, l'analyse des réalisations effectives sur le terrain est quasi absente. Le chercheur a privilégié la constitution d'« un panel de 11 experts avec qui [il a] mené des entretiens individuels et des séances collectives » ainsi que « 35 entretiens […] menés en France et au Bangladesh. » André souhaite proposer un mode d'« évaluation hybride des entreprises sociales » et tout particulièrement des social business. L'auteur fait état des installations de Grameen Veolia Water : « GVW exploite et entretient une usine de traitement d'eau qui fournit de l'eau potable à plus de 6000 personnes dans les communes de Goalmari et Padua, à 80 kilomètres de Dhaka, la capitale du Bangladesh. L'usine traite l'eau de surface pour la rendre potable et la distribuer par le biais de 44 bornes-fontaines et 20 connexions installées directement chez l'habitant. » André explique la difficulté de mesurer l'impact sanitaire de l'entreprise. En cause, l'absence d'un échantillon « suffisant pour mener une étude statistique probante, le nombre de clients au démarrage du projet était nettement inférieur aux estimations prévisionnelles. » Les données sur lesquelles il s'appuie proviennent, comme il l'explique, d'« une étude sanitaire *ex ante* menée à Goalmari par le centre de recherche VERI de Veolia ».

L'auteur indique avoir réalisé « Une étude anthropologique menée sur place qui a permis de comparer le profil socio-économique des consommateurs » afin de comparer le pouvoir d'achat des consommateurs de Grameen Veolia et des habitants non-consommateurs. La deuxième étape de la recherche a consisté « à définir une liste d'indicateurs qui ont été baptisés en interne les "Key Performance Indicators" (KPI) ». Il s'agit, selon André « moins de prouver la pertinence du projet que de faire progresser la performance opérationnelle ». La « dimension sociale » de Grameen Veolia Water est ramenée à trois indicateurs quantitatifs :

> « Le premier est l'échelle (*scale*) du projet, en l'occurrence le nombre de personnes qui ont accès aux points d'eau GVW. […] Le second concerne la pénétration, c'est-à-dire la capacité du projet à pénétrer la zone couverte et à "convertir" les personnes ayant accès au service en des bénéficiaires. Le troisième concerne l'impact pour chaque bénéficiaire. Il faut pouvoir notamment s'assurer que les clients utilisent l'eau de manière régulière et qu'ils ne boivent pas une autre source d'eau alternative contaminée. »

Son étude montre que Grameen Veolia Water a des résultats économiques décevants, ce qui, selon lui, suppose une « amélioration de la performance […] tant du point de vue social que du point de vue économique. ». En conclusion André incite à multiplier les recherches afin « de prouver leur impact *et* de piloter leur performance » dans « une approche à la fois scientifique et managériale […] mélangeant rigueur scientifique et utilité opérationnelle ». En sous-texte, là encore, nous pouvons comprendre que l'entreprise fonctionne moins bien que prévu. Ainsi,

Grameen Veolia Water a choisi de créer une activité annexe de vente de bonbonnes d'eau dans la capitale du Bangladesh « pour permettre d'accroître l'autofinancement de la *joint-venture* et d'accélérer l'atteinte du point mort. L'objectif de ce nouveau segment est clairement économique et ne contribue pas *a priori* à l'impact social de l'entreprise. » En effet, cette vente de bonbonnes vise un public aisé et urbain. L'auteur précise aussi que ses « entretiens ont mis en évidence que les KPI sont considérés par certains collaborateurs et certains dirigeants comme des outils de communication ou de *reporting* externe, non comme des outils de pilotage interne. » Il s'agit moins de mener une action à visée sociale que de pouvoir l'afficher aux cadres de Grameen et Veolia, ainsi qu'au grand public.

Kristen Humberg a effectué une recherche afin d'évaluer les impacts du social business sur le terrain. L'auteure est connue pour publier avec les promoteurs du social business[710]. Elle fait néanmoins état de limitations dans les « données internes » disponibles sur l'expérience Grameen Veolia du fait de l'exclusivité accordée à l'ESSEC. Cette étude porte sur les partenariats entre Grameen et Danone, et Grameen et Veolia au Bangladesh. Humberg résume la recherche traitant du modèle de Yunus en distinguant trois champs :

> « L'examen théorique et conceptuel du concept de Yunus dans la littérature scientifique vient seulement de commencer (Hackenberg and Empter 2011). Trois lignes semblent émerger. La première relie la pensée de Yunus à celle d'économistes politiques traditionnels, notamment Adam Smith (Ahmed 2011; Donaldson et al. 2011; Skinner 2011; Struthers 2011). La deuxième rapproche la vision macroéconomique de Yunus à l'idée plus générale d'économie de marché sociale ou humaine (Alt and Spiegel 2009; Spiegel 2011). La troisième discute du social business à la lumière des relations entre "entrepreneuriat et société" (Hackenberg and Empter 2011; Menasce´ and Dalsace 2011)[711]. »

C'est dans une optique favorable à l'économie dominante qu'Humberg étudie le social business. Elle reconnait cependant que, peu traité, le sujet comporte de sérieuses zones d'ombre. Humberg évoque par exemple le manque de recherches sur « l'entrepreneuriat social dans les pays en développement […] et spécialement dans le cas des initiatives traitant de pauvreté[712] ». Elle évoque un « gap » dans les connaissances disponibles. Comme elle l'affirme : « Il n'existait aucun cadre d'analyse multidisciplinaire qui puisse structurer l'enquête de terrain. Nous

[710] Comme par exemple dans : *Volkman, C. K., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (dir.) (2012), Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies, Berlin, Springer Science & Business Media*.

[711] Volkman, C. K., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (dir.), op. cit., p.204.

[712] Humberg et Braun in Volkman, Tokarski, et Ernst, *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*, 2012, p.204.

avons seulement commencé à voir apparaître des analyses extérieures et approfondies des joint-ventures social business initiées par la Grameen[713] ». Selon elle, les études de terrain « ont largement été omises par les chercheurs traitant du social business[714] ». En ce qui concerne les données factuelles, même cette chercheuse « autorisée » trouve peu de sources sur la réalité empirique des expériences du social business : « Avant notre recherche sur le terrain, peu d'information était disponible sur le social business au Bangladesh. Ni le nombre total, ni les caractéristiques de ces différentes entreprises n'étaient claires[715]. » Elle précise que son choix s'est porté sur les partenariats de Grameen avec Danone et Veolia, « premières joint-ventures internationales spécialement conçues selon les principes de Yunus[716] » car ces initiatives étaient à l'époque les plus avancées.

Humberg relate d'abord la difficulté d'évaluer les résultats du social business. L'objectif est très général, et souffre de l'absence de standards universels fixes par lesquels mesurer leurs résultats sociaux. Humberg rapporte que malgré les grandes ambitions affichées par Danone, Veolia et Muhammad Yunus, les projets sont restés au stade d'expérimentations. Le bilan financier est sans appel, Grameen Danone et Grameen Veolia n'ont pas pu rembourser leurs investisseurs ou investir pour s'agrandir. Pour Humberg, ces initiatives échouent à « atteindre les plus pauvres[717] ». Elle annonce que : « les initiatives telles que les entreprises observées peuvent contribuer à atteindre les Objectifs du Millénaire […] mais n'offrent pas de solution contre les causes nationales ou internationales de la pauvreté comme celles ayant trait aux structures de distribution nationales ou aux vides juridiques, au système commercial international ou au changement climatique[718] ». L'enquête de Humberg témoigne de la faiblesse des bénéfices des actions menées mais aussi des risques qu'elles comportent. En effets, certains buts sociaux et environnementaux sont délaissés afin de se concentrer sur l'impératif de rentabilité. Alors que Danone prévoyait d'utiliser des emballages biodégradables pour ses yaourts, cette idée a été écartée car trop coûteuse et « les coupes en plastiques de Danone bouchent les égouts dans les environs de l'usine[719] ». Plus graves, les produits sont parfois vendus comme des « médicaments qui soignent presque tout ». Les vendeuses, payées à la commission, font du yaourt enrichi un remède miracle : « C'est comme un médicament ! », « ça raffermit la peau ! », « ça peut

[713] Ibidem.
[714] Ibidem.
[715] Ibidem.
[716] Ibidem.
[717] Humberg, K., op. cit., p.222
[718] Humberg, K., op. cit., p.254
[719] Humberg, K., op. cit., p.162

améliorer la vue ! »[720] Certains consommateurs illettrés ont consommé des produits périmés, leurrés par la campagne marketing. L'un d'eux déclare à Humberg : « Même si ça avait un goût de médicament, je l'ai pris[721] ».

Par ailleurs, le social business recrée des inégalités à l'intérieur des populations pauvres. Grameen Danone avait d'abord mis en avant l'embauche indiscriminée de femmes pauvres bangladaises. Mais, dans un souci d'efficacité, le recrutement a dû se rabattre sur des critères d'éducation et d'expérience qui scindent la population en deux : ceux qui peuvent se sortir de la pauvreté et ceux qui ne le peuvent pas. Constatant que 80 % des ventes de Danone se font en dehors du district rural d'implantation, et plutôt dans les grandes villes, Humberg pointe : « le risque de perdre de vue les populations rurales pauvres, tout en créant des privilèges additionnels pour les riches[722]. » Autre source d'inquiétude, l'arrivée de grandes entreprises possédant une avance dans le savoir-faire et le management peut être un danger pour les petits producteurs locaux, ou pour les fournisseurs de ces entreprises en cas de fin de contrat. Ces risques sont d'autant plus alarmants que le social business est voué à une diffusion large et rapide sans avoir résolu les problèmes que pose cette approche et sans avoir prévu de cadre régulateur contraignant pour ces entreprises. Le modèle pourrait être répliqué par « des entrepreneurs recherchant le profit et le gain personnel » entraînant « des effets potentiellement néfastes pour les pauvres[723] ». Ce d'autant plus que de nombreux social business peuvent vouloir commercialiser des produits auparavant gratuits.

À l'instar des chercheurs affiliés, les acteurs impliqués dans les initiatives de social business émettent à leur tour de nombreuses critiques. Les équipes de management de Grameen Danone et Grameen Veolia, mais aussi le conseil consultatif et le directeur de Danone Communities reconnaissent que ces expériences sont des échecs. Selon eux, cette situation est due à « un business plan trop optimiste, voire irréaliste[724]. » Ensuite, des problèmes de gouvernance n'auraient jamais été résolus. Enfin, la crise économique de 2008 aurait provoqué un choc qui a « presque eu raison de l'entreprise[725] ». Les équipes locales reconnaissent surtout le manque de prévision concernant la demande des produits. Les initiatives de social business n'ont pas su rencontrer leur public au sein de populations illettrées au pouvoir d'achat maigre. Comme certains le rapportent, les vendeuses engagées par Danone sont confrontées à des villageois qui,

[720] Humberg, K., op. cit., p.170
[721] Ibidem.
[722] Humberg, K., op. cit., p.243
[723] Humberg, K., op. cit., p.255
[724] Humberg, K., op. cit., p.140
[725] Humberg, K., op. cit., p.141

faute de pouvoir acheter leurs produits, s'en prennent à elles et leur crient : « Nous n'avons pas d'argent. Partez d'ici ! » ; « Pourquoi est-ce que vous venez dans notre village faire pleurer nos enfants[726] ? » Comme le résume le Directeur des ventes de Grameen Danone : « La réalité c'est que nos coûts augmentent jour après jour mais que nous ne pouvons pas augmenter les prix ». Il pose un constat d'impuissance : « Nous ne pouvons pas apporter la nutrition à tout le monde, parce que les très pauvres ne peuvent simplement rien acheter. Ils ont besoin de la charité[727]. » Si l'on se tourne du côté de Veolia, la presse commence elle aussi à émettre des doutes. Dans un article grand public on apprend que des villageois au pouvoir d'achat très limité se retrouvent en face de produits avec « un bénéfice difficile à évaluer », et que dans ces villages, « l'eau est vue comme un produit quotidien qui doit être gratuit[728] ».

Le risque existe que le social business « reste la chasse gardée des multinationales [et que] des motivations financières cachées ou des stratégies commerciales entrent en jeu[729] » comme l'entrée sur un marché à moindre coût, ou la volonté de supprimer la concurrence locale. Autre problème, cette omniprésence des grandes entreprises pourrait entraîner la non-prise en compte d'innombrables problèmes sociaux ou écologiques n'intéressant aucune d'entre elles. Ces entreprises apporteraient, sur un nombre limité de problèmes, des solutions toutes faites et « des approches par le haut mises en place à la va-vite[730] » qui feraient fi des particularités locales, sociales et culturelles. Une uniformisation mondiale pourrait alors se produire, touchant cette fois-ci les populations en bas de l'échelle sociale.

Quelle que soit la pertinence de ces critiques, elles sont intéressantes car provenant des promoteurs du social business : elles permettent, de l'intérieur, d'en souligner les limites.

De notre côté, sur le terrain nancéen qui est au cœur de notre recherche sur les initiatives locales, objet de notre seconde partie, force est de constater que là encore les promesses n'ont pas été tenues. Une expérience de social business nommé le Programme Malin a été tentée en 2010. Cette initiative, fruit d'un partenariat entre le Chèque Déjeuner et Blédina (filiale de Danone) a été lancée à Nantes, Paris et Nancy[731] [732]. Le principe se veut simple : « Les familles vivant en dessous du seuil de pauvreté (moins de 1 600 euros pour un couple et un enfant) vont bénéficier d'un partenariat encore inédit en France. Plusieurs associations et entreprises ont signé ce lundi

[726] Humberg, K., op. cit., p.166
[727] Humberg, K., op. cit., p.155
[728] Humberg, K., op. cit., p.195
[729] Humberg, K., op. cit., p.257
[730] Humberg, K., op. cit., p.260
[731] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[732] L'Est Républicain (2010, juin 13). *Nancy : ville pilote de business social*, L'Est Républicain (en ligne).

une convention permettant aux plus démunis d'obtenir des réductions sur les aliments pour bébés[733]. » Nancy est une des villes pilotes choisies pour tester son implantation. Bien que lancé à grand renfort de publicité et en partenariat avec de grandes institutions et entreprises[734], en 2018, le Programme Malin n'a pas laissé de trace dans la ville. Les contacts présentés sur le site comme les interlocuteurs locaux du programme (les mairies de quartier à Nancy) n'en ont pas entendu parler. Huguette Boissonat Pelsy, responsable du département santé d'ATD Quart Monde, partenaire de l'opération, a été rencontrée dans le cadre de notre recherche. Elle nous a confirmé la rapide disparition du programme, faute de demande de la part du public visé.

L'innovation sociale selon le social business

Le social business se réclame fortement de l'innovation et même de l'innovation sociale. Principalement en France et dans le monde francophone, le terme d'innovation est enrichi, il devient « innovation sociale ». Ainsi le projet présenté par la Banque Africaine de Développement en Tunisie est censé promouvoir « la création d'emplois, le développement du secteur privé, la croissance inclusive et l'innovation sociale[735]. » Dans « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord » [736], l'Expansion accorde un grand entretien à Yunus. Isabelle Hennebelle demande, au cours de cet entretien : « Danone, Veolia, Crédit Agricole, Schneider Electric, Renault, Adidas... Depuis plusieurs années, vous avez développé le "social business" avec une cinquantaine d'entreprises occidentales. Dans quelle mesure cela constitue-t-il, pour elles, un levier d'innovation sociale et de transformation vers un modèle plus inclusif et durable ? » La question de Hennebelle reprend mot pour mot le discours des promoteurs du social business. De son côté, La Voix du Nord explique que le lancement d'un hub social business en région Hauts-de-France entend « sensibiliser et promouvoir l'innovation sociale[737] ». Au Canada, la mission du Montreal Yunus Center situé sur le campus de HEC est de « voir de grandes

[733] 20minutes.fr (2010, juin 14). *Quand les grandes marques se mettent au « social business »*, 20 Minutes (site web) Société.
[734] Site du programme Malin : http://programme-malin.com/presse/decouvrir-malin/
« Face à cette réalité, Martin Hirsch alors Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté s'associe à Emmanuel Faber avec qui il co-préside l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, et ensembles ils décident de réunir autour de la table des sociétés savantes de pédiatrie (Société Française de Pédiatrie et Association Française de Pédiatrie Ambulatoire), des experts de l'aide alimentaire (La Croix-Rouge Française) et un industriel (Blédina) pour co-construire une solution innovante avec la volonté de tenir compte de l'existant et de s'appuyer sur le dynamisme des structures et acteurs en contact quotidien avec ces familles : le Programme MALIN »
[735] African Development Bank (AfDB) Group (2014, mai 15). *AfDB and Muhammad Yunus deepen cooperation on social business in Africa*, ENP Newswire.
[736] Hennebelle, I. (2014, juillet 1). *MUHAMMAD Yunus « Le "social business" est aussi une voie pour les pays du Nord »*, L'Expansion, no. 796 Décryptages le grand entretien.
[737] Petit, J-M. (2014, octobre 25). *Faire du social et du business, c'est compatible : la région veut le prouver*, La Voix du Nord Toutes éditions, p. 1073.

entreprises canadiennes contribuer par leur expertise à des projets socialement innovants[738]. » Son directeur, Barin Cruz, « pense que les étudiants en commerce doivent être mis au courant de l'innovation sociale et des différents types d'organisations qui peuvent s'en inspirer. » Évoquant la signature d'un accord entre son organisation et le Yunus Centre, Étienne Tuobois, directeur général du Comité de Candidature Paris 2024 aux Jeux olympiques, déclare : « Nous sommes ravis de signer cet accord de partenariat avec la Ville de Paris et le Yunus Centre, qui va nous permettre de prendre des mesures dans le domaine de l'innovation sociale et le développement durable des villes[739]. » Yunus rajoute : « nous pouvons utiliser notre esprit de création, et d'innovation, pour ramener la pauvreté, le chômage et les émissions de carbone à zéro ».

Outre les incantations, quel modèle scientifique d'innovation sociale peut qualifier les évolutions du social business ? Nous avons distingué trois approches, en suivant l'état de l'art de Laurent Fraisse[740], l'approche technologique, fonctionnaliste et institutionnaliste. Pour rendre compte des pratiques du social business, les deux premières conceptions sont pertinentes. Une approche scientifique, focalisée sur les « miracles » de la technologie est employée par les entreprises travaillant avec la Grameen. Yunus voit aussi dans les technologies et notamment les nouvelles technologies de l'information, le moyen de résoudre nombre de problèmes. Cette approche rejoint ici l'approche fonctionnaliste, qui fait de l'innovation sociale un moyen de résoudre les failles du marché et de proposer de nouveaux produits et services à de nouveaux publics, notamment les plus pauvres. Il apparaît que les initiatives de social business mêlent ces deux approches. La collaboration entre Grameen et Intel a, par exemple, « pour vocation d'utiliser les technologies de l'information et de la communication afin d'aider à résoudre les problèmes des pauvres vivant dans les campagnes. Il s'agit par exemple de favoriser l'accès aux services de santé dans des zones où les médecins et les infirmières sont peu nombreux et où les dispensaires sont rares[741]. » Le but est de « développer de nouvelles technologies permettant de mettre les techniques médicales les plus avancées à la portée des villageois, puis de créer un noyau de petits entrepreneurs qui produiront ces services essentiels de façon économiquement viable[742]. » La Grameen Intel Social Business Limited, fondée en 2007, opère depuis Dhaka mais possède aussi des bureaux aux États-Unis et en Inde. Elle est présente au Bangladesh, en

[738] Albors, M. (2016, novembre 23). Montreal will be home to the first Yunus Social Business Centre in Canada, Novae (site web) Featured.
[739] Piliu, F. (2016, décembre 3). *JO Paris 2024 : Paris veut des jeux solidaires !* La Tribune (site web) France.
[740] Fraisse, op. cit.
[741] Yunus, M. (2011), op. cit., p.30-31.
[742] Yunus, M. (2011), op. cit., p.31.

Inde et au Cambodge. Ses projets consistent en la création de « logiciels et applications visant à résoudre des problèmes sociétaux tels que les rendements faibles de l'agriculture ou le manque de soins prénatals. [Ces] solutions sont développées au sein de l'entreprise et peuvent être appliquées par des ordinateurs de faible puissance[743]. » En dehors de ce type de logiciels, la Grameen Intel Social Business Limited a récemment développé Coel, un bracelet portatif qui émet des messages préenregistrés sur la santé des femmes enceintes. Ce bracelet peut en outre mesurer la présence de substances toxiques comme le monoxyde de carbone dans l'air durant les activités à risque comme la cuisine. Le bracelet qui ne requiert pas de connexion internet a une autonomie de dix mois et contient 80 messages sur la santé de la mère et de l'enfant[744]. De la même manière, le groupe Total « se reconnaît dans la définition du Social business telle que proposée par le Pr. Yunus. L'entreprise vise une rentabilité à minima positive des projets de son programme Total Access to Energy, mais peu exigeante dans la mesure où les marges et les profits dégagés sont volontairement limités[745]. » Le programme Total Access to Energy est censé créer des solutions durables pour l'accès à l'énergie des populations les plus pauvres. Dans les pays émergents, ce programme entend développer le solaire photovoltaïque, au travers de la marque Awango. En 2015, cette filière de Total affirmait avoir vendu 1 million de lampes solaires en Afrique et disait souhaiter multiplier ce chiffre par cinq en cinq ans. Selon un article du Monde : « Plusieurs projets sont à l'étude : des fours améliorés pour réduire l'utilisation du charbon de bois, source de déforestation, des kiosques solaires dans lesquels seraient proposés différents services (vente de lampes, recharge de téléphones…) et des solutions "mobiles" pour intervenir lors de catastrophes naturelles et humanitaires[746]. » Total souhaite également travailler sur des projets de ventilateur, de télévision, de réfrigérateur et de purificateur d'eau. Pour développer ces équipements, la multinationale évoque un « lego solaire », avec à la base des panneaux solaires sur lesquelles viendraient se greffer tous les équipements de la maison. Total parle de se lancer dans le microcrédit pour en faciliter l'achat. Awango annonce le projet d'organiser le recyclage de ces composants. Les programmes de l'entreprise sont déployés dans 40 pays. Ils visent principalement les populations qui n'ont pas encore accès à l'électricité. Fin 2016, Total déclarait avoir touché 9,5 millions de personnes via la marque Awango.

[743] http://www.grameen-intel.com/about/who-we-are/
[744] http://www.grameen-intel.com/products/coel/
[745] Convergences (2017). *Les entreprises du CAC 40 et le social business, Enquête 2017*, p.58
[746] Caramel, L. (2015, juin 19). Total planche sur un « lego solaire » pour les plus pauvres, Le Monde.

Muhammad Yunus clame que son modèle est aussi transformateur. Ainsi, nous pourrions le rattacher à l'innovation sociale « institutionnaliste ». Yunus pense que le social business peut changer la société en profondeur. Mais dans les faits, le social business s'adapte bien plus qu'il ne subvertit. Son approche semble plutôt relever de la version qualifiée de « faible » de l'innovation sociale :

> « La première version, qui peut être qualifiée de faible, aménage le système existant, insiste sur l'importance de l'épreuve marchande et valorise l'entreprise privée dans sa capacité à trouver de nouvelles solutions aux problèmes de société. La seconde version, qui peut être désignée comme forte, affiche une visée transformatrice ; elle prône, en réaction à la démesure du capitalisme marchand, une articulation inédite entre pouvoirs publics et société civile pour répondre aux défis écologiques et sociaux. La première se contente d'une amélioration du modèle économique dominant, l'innovation s'inscrivant dans une perspective réparatrice et fonctionnelle, tandis que la seconde a pour caractéristique un questionnement critique de ce modèle, et a pour horizon une démocratisation de la société[747]. »

Nous retrouvons ici une « une instrumentalisation de l'innovation sociale par le néolibéralisme[748] ». Selon Jean-Louis Laville, « le social business en est son expression la plus révélatrice et il est aujourd'hui largement valorisé par les pouvoirs publics. » Il s'accompagne d'autres outils : venture philanthropy, social impact bonds ou encore intrapreneuriat. Ces modèles permettent aux promoteurs du néolibéralisme d'avancer en permanence. La critique d'un dispositif ne peut pas être faite avant qu'un autre émerge. Ces outils participent à la « gouvernance néolibérale des sociétés[749] ». Laurent Fraisse explique que, par cette utilisation de l'innovation sociale : « les initiatives citoyennes très présentes sur le terrain sont délaissées au profit de démarches plus managériales et pourtant beaucoup moins répandues[750]

En face, une version forte de l'innovation sociale existe : « elle est présente dans des expérimentations démocratiques œuvrant à la création de services d'utilité sociale, à la mobilisation des sans-voix, à la mise en œuvre de modalités alternatives de consommation et de développement territorial plus respectueuses de l'humain et de l'environnement, ou encore à l'institution de formes d'autogouvernement citoyen[751]. » Pourtant, ces expériences sont invisibilisées : « les associations sont dénigrées en tant que représentantes du monde ancien. Le seul remède qui est

[747] Juan, M., Laville, J. & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, France: Érès.
[748] Juan, M., Laville, J. & Subirats, J., op. cit.
[749] Fouillet, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S. & Servet, J. (2016). De gré ou de force : le microcrédit comme dispositif néolibéral. *Revue Tiers Monde*, 225, 21-48.
[750] Juan, M. & Laville, J, op. cit.
[751] Juan, M., Laville, J. & Subirats, J., op. cit.

préconisé par les consultants pour ces dernières est de s'adapter (Stiegler, 2019)[752] ». Leur sont opposés des mécanismes de disqualification : « Elles se heurtent aux mécanismes technocratiques dans la gouvernance des territoires, excluant les citoyens ordinaires du débat public, ainsi qu'à des logiques d'évaluation quantitative qui ne permettent pas de mesurer finement leur utilité sociale. » C'est pourquoi, la deuxième partie de notre recherche se penche sur ces formes d'initiatives et leur propension à relever d'autres formes d'innovation sociale.

[752] Juan, M., Laville, J. & Subirats, J., op. cit.

Partie 2 – Une institutionnalisation ascendante : les initiatives citoyennes territorialisées dans le domaine de l'agriculture et l'alimentation

Introduction

Au cours des siècles, les populations confrontées à des famines récurrentes se sont révoltées, faisant de l'alimentation un problème public, ou tout du moins un enjeu de luttes. Cette question passée au second plan pendant la période des Trente Glorieuses ressurgit avec force en raison d'un système agroalimentaire de plus en plus insoutenable dans un contexte d'augmentation de la population mondiale et de pénuries qu'elle entraîne dans certaines régions du monde.

Les années 2000 sont marquées par des formes de contestations qui ont la particularité de s'appuyer sur des expérimentations menées par des citoyens réunis en association. Ces initiatives articulent plusieurs dimensions : environnementale, sociale au sens large[753], politique et économique. Au travers d'actions locales souvent ténues, elles semblent esquisser un autre modèle de société se détournant de l'industrialisation et du productivisme agricole : les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), les jardins partagés, les épiceries collaboratives en sont des exemples. Ces initiatives qui entreprennent de restaurer des passerelles entre villes et campagnes sont désormais présentes dans la plupart des métropoles[754].

Contrairement au social business qui, comme on l'a vu, cherche à tisser des alliances avec de grandes multinationales, ces projets sont symptomatiques de « nouvelles postures critiques face à la grande distribution[755] ». Ils ont pour ambition de « transformer l'idéologie consumériste » en visant « moins à renforcer le pouvoir économique des consommateurs qu'à faire évoluer les institutions du marché, en dotant les consommateurs de capacités critiques et collectives ».

---

[753] Le social n'est pas ici défini par son utilisation contemporaine, notamment dans les médias : « Comme l'a montré Lévêque [2000], la rubrique "sociale" des médias définit un ordre de faits sociaux limité. C'était hier la conflictualité dans les univers de travail, qu'elle prenne la forme de grèves ou aboutisse par des négociations à la construction d'un droit social. Elle s'est davantage centrée depuis les années 1980 sur ce qu'on pourrait appeler les problèmes de l'État-providence, de l'État "social" avec ses régimes de protection (retraites, maladie, chômage...), ses politiques publiques. Social renvoie désormais à une vision plus articulée à une problématique de l'efficacité économique qu'au conflit de classes. » Neveu, É. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*. Paris, Armand Colin, p.8.
La notion de « social » reprend plutôt la définition que lui donne la sociologie :
Max Weber entend « par activité "sociale", l'activité qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement » Max Weber, *Économie et Société*, 1971.

[754] Duchemin, E., Wegmuller, F., & Legault A-M. (2010). Agriculture urbaine : un outil multidimensionnel pour le développement des quartiers, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], 10 (2), mis en ligne le 24 septembre 2010.
Lamine, C. (2008). *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Paris, Editions Yves Michel.

[755] Benmecheddal, A., & Özçağlar-Toulouse, N. (2014). Chapitre 12. La grande distribution face aux mouvements anti-consuméristes. In Collin-Lachaud I. (dir.). *Repenser le commerce. Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*. Caen, EMS Editions, « Societing ».

Ainsi, des « consommateurs-militants[756] » espèrent établir un équilibre entre petits producteurs et industrie agroalimentaire afin de « régénérer le lien physique et moral entre producteurs et consommateurs par le développement d'un contrat social et économique[757] ». Les circuits courts sont plébiscités et l'offre s'est étoffée au cours des vingt dernières années[758]. La recherche scientifique s'intéresse désormais à la diversité des initiatives qui « sont étudiées comme des alternatives aux modèles de production et de consommation de produits standards insérés dans des filières agro-industrielles et soutenus par les politiques agricoles[759] ».

Pour Patrick Mundler, les AMAP sont « à l'intersection d'un triple mouvement : celui de la relocalisation de l'agriculture, celui des circuits courts et celui de la solidarité[760] ». Plus largement, ces initiatives réinterrogent la gouvernance des systèmes alimentaires : « Ces démarches, elles aussi portées par des mouvements issus de la société civile, veulent inventer des modalités d'échanges fondées sur le partage, la mutualisation ou la solidarité entre consommateurs (consommation collaborative), mais aussi solidarité avec des producteurs (AMAP) ou avec des commerçants (Carrot'mobs)[761]. » Pour Claire Lamine et Yuna Chiffoleau[762] : « De fait, on observe aujourd'hui de multiples tentatives de ré-association des enjeux agricoles et alimentaires dont se prévalent une diversité d'acteurs collectifs issus de la société civile ». Selon les chercheuses : « la reconnexion des enjeux agricoles et alimentaires se joue dans l'interaction de différents

[756] Thompson, C., & Coskuner-Balli, G. (2007). Enchanting Ethical Consumerism: The case of Community Supported Agriculture. *Journal of Consumer Culture*, 7, 275-303.

[757] Benmecheddal, A., & Özçağlar-Toulouse, N. (2014). Op. cit.

[758] Chiffoleau, Y. (2008). Les circuits courts en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. In Marechal, G. (dir.). *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*. Dijon, Educagri Éditions.

Dubuisson-Quellier Sophie, « Les engagements et les attentes des consommateurs au regard des nouveaux modes de consommation : des opportunités pour l'économie circulaire », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2014/4 (N° 76), p.28-32. DOI : 10.3917/re.076.0028. URL : https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement1-2014-4-page-28.htm

[759] Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies*, 16, 295-303.

Lyson, T. A. (2004). *Civic Agriculture. Reconnecting Farm, Food, and Community*. Medford, Massachusetts, Tufts University Press.

Watts, D. C. H., & Ilbery B., Maye D. (2005). Making re-connections in agro-food geography: alternative systems of food provision. *Progress in Human Geography*, 29, 22-40.

Maye, D., Holloway, L., & Kneafsey, M. (dir.) (2007). *Alternative Food. Geographies. Representation and Practice*. Bingley, Emeral Group.

Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale*, 317, 57-73.

[760] Mundler, P. (2009). Les Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne : solidarité, circuits courts et relocalisation de l'agriculture. *Pour*, 2001 (octobre), 155-162.

[761] Dubuisson-Quellier Sophie, « Les engagements et les attentes des consommateurs au regard des nouveaux modes de consommation : des opportunités pour l'économie circulaire », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 2014/4 (N° 76), p.28-32. DOI : 10.3917/re.076.0028. URL : https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement1-2014-4-page-28.htm

[762] Lamine, C., Chiffoleau, Y. (2012). Reconnecter agriculture et alimentation dans les territoires : dynamiques et défis, *Pour*, 215-216, 85-92.

mondes sociaux que sont les acteurs économiques, ceux de la société civile, ceux des politiques publiques. Cela se traduit par des modalités diverses de mise en œuvre d'une *gouvernance alimentaire locale*. » La question des interactions entre ces initiatives est donc centrale. C'est celle que nous avons suivie en concentrant notre propre recherche non pas sur des études de cas isolés les uns des autres, mais sur une dynamique associative sur un même territoire. Par cette approche, nous entendons comprendre cette sorte de pédagogie en actes que produisent les initiatives citoyennes. Cet apprentissage par soi et pour soi autant qu'avec et pour d'autres est, c'est du moins notre hypothèse, un levier pour une critique crédible de l'institué et un arrimage de pratiques instituantes à une échelle plus globale. Nous interrogerons cette acculturation sous l'angle des potentialités transformatrices qu'elle recèle peut-être. Ce qui nous amènera à examiner les rapports entre ces réseaux associatifs locaux et les institutions publiques.

Nous avons vu que le social business, malgré des moyens financiers colossaux, les appuis des médias et de responsables politiques, ou de scientifiques, manquait une institutionnalisation à la hauteur de ses promesses et de ses espérances. L'écart entre les discours et les pratiques peut être le signe d'un habillage cosmétique dont, il est vrai, les firmes sont friandes. Pourtant, à y regarder de plus près, il est aussi le signe d'un processus d'institutionnalisation qui tourne à vide, multipliant des actions s'inscrivant dans une logique descendante. Les expérimentations que nous allons examiner dans cette seconde partie procèdent de façon différente. Ici, c'est la pratique qui réunit les acteurs en recherche de solutions pour des problèmes concrets et situés. En ce sens d'ailleurs, la généralisation est plus ardue, et de ce fait moins propice à la communication médiatique, d'autant que les actions mobilisent des acteurs ordinaires et n'ont rien de spectaculaire. Ici, pas de rencontre inattendue entre un lauréat du prix Nobel de la paix et un patron du CAC 40. Il est plutôt question d'habitants d'un même quartier, de consommateurs, de producteurs et de paysans pour lesquels l'action prime sur la communication. Elle engendre des besoins de discussions, des nécessités d'organisation, des désirs de consolidation et, au final, de transmission. L'activité suggère des questionnements en chaine qui conduisent à des rencontres favorisant l'élargissement du cercle des personnes initialement impliquées. Les acteurs, parfois au départ isolés, peuvent alors former des réseaux alternatifs locaux :

> « Considérés comme initiatives comportant des allégations de "nouveaux" liens entre production et consommation, ou entre producteurs et consommateurs, en rupture avec le système "dominant".
>
> Cette définition large inclut les marques d'attachement des productions à un territoire (IGP, AOC, *slow food*), les différentes formes de vente directe (*farmers market*, vente ou cueillette à la ferme), les associations entre producteurs et consommateurs (coopératives, *Community*

> *Supported Agriculture*, AMAP), les formes de production directe par des consommateurs (jardins communautaires ou scolaires), les structures et administrations communales ou territoriales d'approvisionnement et de distribution alimentaires (*food policy councils*, *food security safety nests*)[763]. »

C'est sur des « associations entre producteurs et consommateurs (coopératives, *Community Supported Agriculture*, AMAP), les formes de production directe par des consommateurs (jardins communautaires ou scolaires) » que nous avons ancré notre recherche. Les personnes impliquées, sur la base d'une meilleure connaissance des situations, souhaitent prendre part à la gestion de la production et de la distribution. Cet apprentissage est un levier pour transformer un ensemble de problèmes sociaux concrets en un ensemble de problèmes publics qui, selon Erik Neveu, naissent « de la conversion d'un fait social[764] en objet de préoccupation et de débat, éventuellement d'action publique[765]. »

La portée transformatrice des initiatives issues de la société civile fait l'objet de vives critiques. Pour certains observateurs, les actions très localisées ne seraient pas assez ambitieuses pour remettre en cause la domination du capitalisme. Selon Frédéric Lordon, « Certaines traditions de pensée se perdant, et la perspective révolutionnaire sortie depuis si longtemps de nos horizons, toute une partie de la gauche radicale a voulu penser le salut dans les communautés de petite taille, l'horizontalité, et l'oubli de l'"économie"[766]. » Pour d'autres, entretenant une confusion entre une myriade d'initiatives allant de l'économie solidaire au tiers secteur en passant par l'économie sociale, les structures associatives, calquées trop souvent sur les modèles économiques dominants, seraient suspectées d'affaiblir le rôle de l'État en brouillant les frontières du public et du privé : « le monde associatif demeure très largement incapable de transcender les pratiques économiques instituées, mais surtout […] le rôle déterminant qu'il occupe dans la prise en charge des besoins sociaux résulte avant tout d'une politique de brouillage des frontières entre privé et public[767] ». Elles seraient un palliatif au retrait de l'État[768]. Plus grave, ces structures pourraient constituer une opportunité de « social washing » pour de grands groupes : « participer de l'espace solidaire s'inscrit dans une stratégie de survie plus large pour les plus

[763] Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Op. cit.
[764] « Durkheim [1895, p.14] définissait comme fait social "*toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; ou bien encore qui est générale dans l'étendue d'une société donnée, toute en ayant une existence propre, indépendante de ses manifestations individuelles"* » Neveu, É. (2015). Op. cit., p.7.
[765] Ibidem.
[766] Lordon, F. (2021). *Figures du communisme*. Paris, La Fabrique.
[767] Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris, Presses Universitaires de France, « Le Lien social ».
[768] Hély, M. (2009). Op. cit. p.263.

fragiles économiquement, tandis qu'il s'agit pour une majorité d'affirmer peu ou prou un attachement à des principes moraux susceptibles de donner du crédit à certains aspects de leur activité ou de masquer le caractère fragile ou déviant de celles-ci[769] ». Pour d'autres chercheurs, comme Franck Cochoy[770], ces initiatives seraient incapables de faire « mouvement social », à l'instar du mouvement ouvrier ou du mouvement féministe. Il s'agirait d'un modèle de consommation anecdotique, ne développant pas un engagement particulier et encore moins un mouvement social prompt à changer la société[771].

Pour d'autres auteurs encore, ces initiatives, parfois regroupées sous le vocable d' « économie sociale et solidaire », « ont de multiples liens avec les mouvements sociaux, [mais] il n'existe presque aucun dialogue entre les chercheurs de ces deux champs[772]. » Pourtant, elles pourraient apparaître comme un mouvement cohérent : « Empiriquement, les liens entre les initiatives sont d'ailleurs nombreux, dans leur origine, le questionnement de la domination du marché et de la place de l'économie dans la société, le développement d'espaces d'expériences où sont mises en pratique les aspirations des acteurs sociaux[773]. » Pour les tenants des recherches sur l'économie sociale et solidaire, il existerait : « une vague d'initiatives de l'ESS très implantées localement et émanant de mouvements […] pour la transition sociale et écologique. Ce sont ceux-ci qu'occultent les analyses qui oublient la dimension politique et de critique sociale[774]. » Ces initiatives font-elles mouvement ? Et si oui, sont-elles occultées ? Et ~~si oui,~~ comment ?

Ces questions font écho aux débats autour de l'économie sociale et solidaire (ESS). Fanny Darbus en questionne les pratiques : en quoi sont-elles « matériellement subversives ou du moins se différencient-elles de celles qui prévalent par ailleurs[775] ? » À l'issue d'une enquête au sein des forums régionaux de l'ESS de Midi-Pyrénées réalisée de 2002 à 2007, Darbus montre que les initiatives solidaires sont « loin de la subversion et de la transformation sociale ». Pour l'auteure, l'appartenance au secteur de l'ESS serait subie plutôt que choisie, les initiatives présentées lors des forums auraient en commun « des activités aux cadres juridiques inhabituels » ainsi que « des rapports problématiques aux normes juridiques et économiques ». Darbus oppose le discours - « Se dire différent et se dire différemment constitue une des dimensions

[769] Darbus, F. (2015). Loin de la subversion et de la transformation sociale : les pratiques de l'économie sociale et solidaire. *Agora débats/jeunesses*. 69 (1), 7-22.
[770] Cochoy, F. (2008). Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée. *Revue Française de Socio-Économie*, 2008 (1), 107-129.
[771] Ibidem.
[772] Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). *Mouvements sociaux et économie solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Solidarité et Société », p.7.
[773] Ibidem.
[774] Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). Op. cit., p.9.
[775] Darbus, F. (2015). Op. cit.

importantes du travail auquel se livrent les promoteurs de l'ESS » - et les actions de ces initiatives – « Accéder au champ économique plutôt que le transformer ».

Le constat de Darbus semble sans appel. On peut toutefois se demander si le terrain qu'elle a choisi – celui des salons organisés par des institutions qui entendent y promouvoir leurs activités auprès du grand public et des financeurs – permet d'apprécier les pratiques de l'ESS. En outre, l'auteure s'intéresse aux arguments déployés par les exposants sur leur signalétique, dans des entretiens, ainsi qu'à leur place et leur assiduité aux salons. Le témoignage d'employés ou d'usagers est inaccessible à l'auteure. Pour rendre compte des pratiques, Darbus décrit les formes juridiques et insiste sur les chiffres d'affaires. Or, il existe d'autres manières d'interroger les pratiques de l'ESS. En particulier en opérant des distinctions entre les structures qui se réclament de l'économie sociale, de l'entrepreneuriat social, ou de l'économie solidaire. Finalement, ces salons ne regroupent qu'une partie des acteurs de l'ESS. Qui sont les absents ? Quelles pratiques défendent-ils ? Pourquoi ne cherchent-ils pas à les exposer ? La question est au fond de savoir si la méthode d'enquête ne contient pas en elles-mêmes les résultats de l'étude. Voilà pourquoi, d'ailleurs, il est intéressant de resituer les initiatives les unes par rapport aux autres, à partir par exemple d'une cartographie des associations présentes sur un territoire.

Les enquêtes menées se positionnent généralement entre le niveau macrosociologique, en mobilisant des données statistiques par exemple[776], et le niveau microsociologique, avec des études de cas sur une ou un petit nombre d'initiatives. Pourtant, cette question méthodologique rejoint une transformation politique :

> « Il est symptomatique à cet égard de rappeler que l'économie sociale et le mouvement social ont longtemps été affectés par un déterminisme économique faisant de la propriété des moyens de production la question prioritaire. Toutefois, le volontarisme politique dont il a été assorti s'est déployé dans deux directions distinctes, vers une action "micro" pour l'économie sociale, vers une action "macro" pour le mouvement social[777] ».

Nous pensons que la question de la construction de réseaux associatifs à l'échelle d'un territoire suppose une analyse au niveau mésosociologique[778] afin d'observer les relations fines et multidimensionnelles[779] entre les associations. Nous avons opté pour ce troisième niveau, tout en

[776] Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions*. Paris, Dalloz-Juris Associations.
[777] Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). Op. cit. p.7.
[778] Simmel, G. (1991), *Sociologie et Epistémologie*. Paris, Presses Universitaires de France.
[779] Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

restant attentif aux actions collectives qu'elles peuvent organiser conjointement, témoignant peut-être de leur potentialité à faire mouvement social[780].

L'enquête ethnographique réalisée dans le cadre de cette thèse relève d'une approche tâtonnante au début, avant de formaliser le cadre de la recherche. Nous avons d'abord tenté de recenser le paysage associatif nancéien grâce à des données produites par les institutions publiques comme l'annuaire des associations disponible sur le site internet de la mairie de Nancy ou le répertoire national des associations[781], mais les données y étaient parcellaires et incomplètes[782]. Nous avons alors opté pour une approche par le terrain, afin de vérifier quelles associations existaient et agissaient bel et bien. Notre entrée sur le terrain en est assez caractéristique.

> Extrait du journal de bord :
>
> En novembre 2016, une amie me fait part d'un tract reçu dans la rue invitant à une réunion pour la création d'une épicerie collaborative. Je me rends à la soirée, muni de mon enregistreur et de mon carnet de notes. Le projet est nouveau sur le territoire. Il a pour ambition de réunir les thèmes de la consommation, de la démocratie, de l'écologie et du social. Les porteurs de projet expliquent qu'ils ont une idée encore floue de la finalité de leur action, non par méconnaissance d'autres expériences (la Louve à Paris, SuperQuinquin à Lille), mais parce qu'ils ne souhaitent pas influencer les personnes souhaitant les rejoindre. Ils espèrent une participation dès la conception du projet, ce qui suppose de réfléchir collectivement aux buts poursuivis. À l'issue de la réunion, je me présente à l'une des personnes organisatrices. Au cours de la discussion, elle m'informe que sont présents dans la salle d'autres porteurs de projet sur le thème de l'agroécologie et de la consommation alimentaire. Je les rencontre ainsi immédiatement. Le premier crée un jardin partagé. Le second entend constituer un réseau de jardins partagés chez des particuliers. J'apprends également l'existence d'une association de distribution de marchandises en vrac et d'un collectif créant des bacs à partager avec des palettes. On m'indique également la naissance d'un jardin partagé développé par le diocèse d'une des paroisses de la ville. Le diocèse en contact avec un maraîcher bio a lui-même fait appel aux associations d'agroécologie de la ville. Je suis invité à une autre réunion du même type. Celle-ci me permettra de rencontrer les

[780] Cefaï, D. (2007). *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*. Paris, La Découverte.

[781] « Le RNA répertorie l'ensemble des associations relevant de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, dont le siège est en France (métropole et outre-mer) à l'exclusion des départements de la Moselle (57), du Bas-Rhin (67) et du Haut-Rhin (68) qui relèvent d'un régime spécifique.
Le RNA contient également, dans les mêmes conditions, les associations reconnues d'utilité publique.
Le RNA est alimenté après instruction du dossier par le greffe des associations lors d'une création, d'une modification ou d'une dissolution.
Les déclarations de création sont ensuite publiées au Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise (JOAFE). » https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/repertoire-national-des-associations/

[782] Des associations créées depuis des années étaient par exemple absentes du RNA. Celles qui y étaient présentes souffraient de carences dans leur description.

membres du collectif des bacs à partager et les jardiniers volontaires pour le jardin partagé du diocèse.

Telle est la façon dont nous avons approché, puis constitué le terrain d'enquête. Nous nous sommes rendu aux réunions publiques, aux assemblées générales ou aux évènements organisés localement sans à priori et surtout sans certitude. C'est ce cheminement qui nous a permis de découvrir des associations émergentes, de comprendre comment elles étaient reliées les unes aux autres. La recherche devient ainsi une « pérégrination » participant à « la construction intellectuelle de l'objet[783] ». La progression par « interconnaissance »[784] caractérise la méthode ethnographique. Elle a donc été largement guidée par la « nécessité de redonner […] toute sa place à une attitude de dérive (évidemment provisoire) de disponibilité et d'attention flottante[785] » qui consiste aussi à « être inattentif, à se laisser approcher par l'inattendu et l'imprévu[786] ».

Nous nous sommes intéressé aux liens formels (contrats entre associations, alliances pour des réponses à offres publiques), mais aussi aux liens informels entre ces associations (discussions hors réunions, coups de main et prêt de matériel, présence à des conférences). L'enquête s'est effectuée dans les espaces où l'action associative se déroulait (réunions, jardins, MJC, festivals…). L'étude des discours et des archives (communication des associations, rapports et bilans, données quantitatives financières ou informations sur les adhérents) a été complétée par des observations et des discussions pendant les activités auxquelles nous avons participé activement. L'étude sur un temps long à l'échelle d'une ville permet de comprendre l'évolution des relations qui se tissent dans et entre les projets. L'enquête révèle aussi les liens qui s'établissent entre les associations et les institutions publiques (Conseil départemental, Métropole, Mairie, Conseils de quartier) comme privées (entreprises), les corps intermédiaires (partis politiques, syndicats, grandes associations préexistantes) et le grand public de ce territoire. L'ethnographie offre l'occasion d'examiner des interactions qui ont lieu sur un territoire restreint mais de façon

[783] Calberac, Y. (2010). Terrains de géographes, géographes de terrain. Communauté et imaginaire disciplinaires au miroir des pratiques de terrain des géographes français du XX[e] siècle, *Géographie*, Université Lumière – Lyon II.

[784] Selon Michel Beaud et Florence Weber, la « condition fondamentale […] pour qu'il s'agisse d'une enquête ethnographique : il faut enquêter sur un milieu d'interconnaissance ».
Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La Découverte, p.15.

[785] Laplantine, F. (1996). *La description ethnographique*. Paris, Editions Nathan, p.16.

[786] Affergan, F. (1987). *Exotisme et altérité*, Paris, Presses Universitaires de France, p.143.

répétée[787] entre ces acteurs, et aussi entre ces derniers et le territoire physique et social de la ville[788].

Sur un plan épistémologique, c'est la sociologie pragmatique qui a été choisie. Cyril Lemieux en définit la tâche. Elle consiste à « entrer dans la machine — ouvrir, autrement dit, la boîte noire des organisations et des institutions — pour en explorer les aspérités, les micro-épreuves[789] constitutives[790]. » Dans notre cas, elle a impliqué une attention sur les différentes étapes de la création. Moments vus par Jean-Louis Laville et Anne Salmon comme fondamentaux dans la recherche sur les associations :

> « Lors de la création d'une association, le projet se cristallise autour d'un bien commun à partir de l'interaction entre les membres mais, au-delà des textes déclaratifs, il ne perdure vraiment que s'il est réexaminé dans le déroulement de l'action collective, pour que les règles régissant les rapports entre acteurs et activités soient régulièrement redéfinies[791] ».

L'épistémologie pragmatique appliquée aux mouvements sociaux s'oppose à une sociologie axée uniquement sur les ressources, intérêts et gains des participants, et permet de prendre en compte plusieurs dimensions de l'action, de l'intérêt personnel au collectif :

> « La découverte par les acteurs, dès lors qu'ils se mobilisent, de l'existence d'une solidarité qui les lie au-delà de leur cas individuel — solidarité qui peut se traduire le cas échéant par l'idée d'un "intérêt" qui se découvre comme "commun" — qui constitue le phénomène à étudier. […] au moyen de l'action collective, l'ordre social peut être dénaturalisé. Ce double changement dans le rapport à la réalité et donc aussi aux autres et à soi-même est ce que les approches stratégistes manquent, dans la mesure où elles associent à l'action individuelle une seule forme épistémique — celle de l'intérêt individuel — sans prendre en compte que les acteurs eux-mêmes peuvent passer de cette forme à d'autres, plus réflexives sociologiquement[792]. »

Le pragmatisme permet également d'appréhender l'articulation entre des expériences individuelles et la constitution de problèmes publics[793]. Cette articulation dans la recherche permet

[787] Comme le souligne Jean-Pierre Olivier de Sardan, le travail de repérage des répétitions, des points communs entre associations, est facilité par la méthode ethnographique.
Sardan J-P. O. (1995). La politique du terrain, *Enquête* [En ligne], 1, mis en ligne le 10 juillet 2013.
[788] Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un « territoire » ? », *Vie sociale*, 2011 (2), 23-32.
[789] La notion d'« épreuve » provient de la théorie développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot.
Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
[790] Lemieux, C. (2018). *La sociologie pragmatique*. Paris : La Découverte, p.83.
[791] Laville, J.-L., & Salmon A. (2015). *Associations et action publique*. Paris, Desclée de Brouwer, p.585.
[792] Neveu, É. (2019). *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris, La Découverte, p.89.
[793] Cefaï, D., & Terzi, C. (2012). *L'expérience des problèmes publics*. Paris, Éditions de l'EHESS.

d'explorer les moments durant lesquels l'association « opère le passage de la sphère privée à la sphère publique[794] ».

Pourquoi choisir des initiatives ayant trait à l'alimentation ? D'abord, l'alimentation apparaît comme un « fait social total[795] », pour reprendre le vocable développé par Émile Durkheim. Des aspects fondamentaux y seraient impliqués, Geoffrey Pleyers explique que la consommation alimentaire exprime nombre des questionnements : « L'alimentation constitue un objet social profondément marqué par une expérience sensuelle et culturellement imprégné par la convivialité. Se mobiliser autour de la nourriture, ce n'est pas comme se mobiliser pour une meilleure rémunération, un parti politique ou une taxe sur les transactions financières[796]. » La consommation serait « un espace d'expression de soi, de construction de sa personnalité et un vaste champ de l'exercice de la liberté de choix[797] ». « Les réseaux pour une alimentation alternative se sont multipliés dans la première décennie du XXI^{ème} siècle et sont aujourd'hui actifs dans toutes les régions du monde[798]. » Ce cas se vérifie à Nancy avec la création de 33 associations ayant des liens avec l'agriculture et l'alimentation depuis 2005. C'est dans ce domaine que l'activité des initiatives apparaît comme la plus active. Face à cet engouement, les articles de presse ont commencé à se multiplier à partir des années 2015. L'émission Carnets de Campagne présentée par Philippe Bertrand sur France Inter est pionnière en la matière. Elle a pris pour objet la Meurthe-et-Moselle à cinq reprises : en 2008, 2011, 2013, 2017 et 2019. Au cours de ces 5 émissions, les initiatives décrites ont évolué. En 2008, 2011 et 2013, l'émission « fait halte » en Meurthe-et-Moselle et met en lumière 56 initiatives. Les objets de ces initiatives sont principalement culturels (23 initiatives sur les 56 en tout), 4 initiatives relèvent de la défense du patrimoine, 7 ont rapport à l'artisanat, 8 autres ont une visée sociale, 10 en matière d'écologie (mobilités, énergie, construction, déchets…). Seulement 5 initiatives ayant rapport à l'agriculture et l'alimentation sont présentées : la Maison de la Mirabelle, la ferme de Michel Rubayiza (« Ingénieur agronome. Avec l'aide de l'Adie Lorraine, il a monté sa petite entreprise, le Bon Ami. Il souhaite diffuser en Afrique le procédé de bière au sorgho, procédé qu'il a mis au point lui-même »), l'exploitation de Dominique de Ladonchamps, héliciculteur (éleveur d'escargots) à Ochey, également président des producteurs fermiers de Meurthe-et-Moselle qui ont

[794] Laville, J-L. (1997). L'association : une liberté propre à la démocratie. In Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu (dir.), *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, 1997, p.66.
[795] Fishler, C. (2001). *L'homnivore*, Paris, Odile Jacob.
Poulain, J. (2013). *Sociologies de l'alimentation*. Paris, Presses Universitaires de France.
[796] Pleyers, G. (dir.) (2011). *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, p.244.
[797] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.17.
[798] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.8.

créé Les Cahiers de la Transparence, enfin Isabelle Ledig, « Après avoir été ouvrière, cette agricultrice est devenue chef d'exploitation de la ferme du Bois Nathan, notamment grâce à Terre de Liens Lorraine »). Ces initiatives sont principalement des exploitations agricoles et des associations d'aide au développement de l'agriculture en milieu rural.

Dans les deux séries d'émissions diffusées en 2017 et 2019, les proportions se renversent pour faire de l'agriculture et l'alimentation le sujet principal. Sur 26 initiatives présentées, 6 sont relatives à la culture, 4 au social, 2 à l'artisanat, une à l'écologie, et une majorité de 13 mentions sont faites d'initiatives en rapport à l'agriculture et l'alimentation. Les initiatives présentées sont alors plus diverses et plus urbaines. En 2017, l'agriculture et l'alimentation dominent l'édition avec 5 initiatives dont 4 ont fait l'objet d'enquête durant cette recherche : la Grande Épicerie Générale, « supermarché coopératif et collaboratif […] géré par ses clients », Racines Carrées, « association d'agro-écologie urbaine », La Cantoche « futur restaurant associatif et citoyen à Nancy », ainsi que le « Collectif dit des 3 Maisons, créé sous l'impulsion d'usagers de la MJC et d'habitants de ce quartier de Nancy ». Enfin, autre initiative explorée dans la recherche : le Florain, « la monnaie locale complémentaire, une de plus, qui va circuler en octobre prochain à Nancy ». En 2019, l'émission présente 11 initiatives dont 3 ont fait l'objet d'enquêtes. L'agriculture et l'alimentation s'imposent comme la part majeure de l'émission avec 7 initiatives sur 11.

Tableau récapitulatif

Objet des initiatives mentionnées	2008 22 initiatives	2011 19	2013 15	2017 15 (dont 5 enquêtées)	2019 11 (dont 3 enquêtées)
Culture	12	8	3	4	2
Patrimoine	3	1	0	0	0
Social	2	3	3	3	1
Artisanat	2	1	4	1	1
Écologie (mobilités, énergie, construction, déchets…)	2	5	3	1	0
Agriculture et alimentation	2	1	2	6	7

(Voir distribution en Annexe 2)

Les initiatives décrites dans l'émission ont également varié dans la localisation de leurs activités[799]. Ce changement semble témoigner d'un développement particulièrement important dans la métropole du Grand Nancy[800].

Pourcentage des initiatives mentionnées selon leur lieu d'activité et l'année

Années	2008	2011	2013	2017	2019	Moyenne
Initiatives situées dans la métropole du Grand Nancy	23%	33%	14%	60%	45%	35%
Hors Grand Nancy	77%	67%	86%	40%	55%	65%

L'ambition de l'enquête est de proposer un portrait exhaustif de ces initiatives dans la métropole de Nancy. Ont été choisies les associations nées après 2005 et ayant trait à l'agriculture et l'alimentation, ou les associations réseaux qui s'impliquent dans leur action. Si toutes ont été contactées et enquêtées, les contraintes de temps et bornes de l'enquête nous ont poussé à nous impliquer particulièrement dans 12 d'entre elles.

4 AMAP :

- L'AMAP du Crapaud Sonneur a été créée en 2005 et distribue ses produits à la MJC des Trois-Maisons à une cinquantaine d'adhérents.
- Dyn'AMAP opère dans les locaux de l'association Dynamo, qui promeut la pratique du vélo. Elle a été créée en 2012 et compte une quarantaine d'adhérents.
- Le GASPAR est un groupement d'achat créé en 2008, situé au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, il compte une quarantaine d'adhérents.
- L'AMAP du Bon Coing a une trentaine d'adhérents, et fait des distributions à l'EHPAD Simon Bénichou.

[799] Lieux précisés sur la page de l'émission.
[800] Métropole constituée de 20 communes : Art-sur-Meurthe, Dommartemont, Essey-lès-Nancy, Fléville-devant-Nancy, Heillecourt, Houdemont, Jarville-la-Malgrange, Laneuveville-devant-Nancy, Laxou, Ludres, Malzéville, Maxéville, Nancy, Pulnoy, Saint-Max, Saulxures-lès-Nancy, Seichamps, Tomblaine, Vandœuvre-lès-Nancy, Villers-lès-Nancy.

4 associations de jardin partagé :

- Japaden est un jardin partagé sur un terrain de la Faculté des Sciences de Vandœuvre-lès-Nancy. Cette association étudiante a été initiée par la rencontre d'un professeur de l'université et d'un étudiant en informatique, le premier représentant le projet et le second prenant la tête de l'association. Fondée en 2015, l'association compte désormais une vingtaine de membres. Ce nombre varie suivant les années, étant donnée la mobilité des étudiants.
- Le Jardin des 3 Clochers est une initiative portée par le diocèse Charles de Foucauld. Suite à l'encyclique du Pape François *Laudato si',* les membres du diocèse ont entamé une réflexion sur les initiatives à opérer en matière d'écologie, et ont décidé de lancer un jardin partagé au presbytère. En 2015, l'initiative portée seulement par des paroissiens périclite rapidement. C'est pourquoi début 2016, avec l'aide d'un maraîcher nancéien, la paroisse lance un appel aux différentes associations et collectifs d'agriculture urbaine de Nancy pour les inviter à participer et à conseiller, pour faire exister sur le long terme un jardin partagé. Le jardin est relancé à l'automne 2016 et compte une vingtaine de jardiniers, issus de fidèles de la paroisse et de membres d'initiatives plus militantes dans le champ de l'agriculture urbaine.
- Les Jardins Citoyens ont été constitués par des militants de la France Insoumise au travers de leurs réseaux militants. Ils accueillent à tour de rôle une quarantaine de jardiniers. Ils ont été créés en 2017.
- Racines Carrées est une association lancée en 2015 afin de promouvoir l'agriculture urbaine sur le territoire nancéien et sa couronne. L'objectif de Racines Carrées est triple : créer des jardins partagés et les aider dans leur fonctionnement, agir et communiquer sur toutes les initiatives de l'agriculture urbaine à Nancy en assurant un dialogue avec les pouvoirs publics et les citoyens, et enfin établir un réseau de l'agriculture urbaine à Nancy, réunissant tous les acteurs de l'agriculture urbaine sur une même plateforme. L'association a désormais une cinquantaine d'adhérents et un conseil d'administration de 15 membres.

4 associations aux actions plus diverses :

- La Grande Épicerie Générale est une épicerie collaborative dans laquelle chaque adhérent doit travailler quelques heures par mois afin d'avoir le droit d'acheter des produits.

L'initiative s'est d'abord structurée comme association dès 2016, puis s'est transformée en coopérative en 2019.

- La Ferme du Plateau est une ferme urbaine située dans un Quartier Prioritaire de la politique de la ville[801]. L'ambition de ses fondateurs est d'y créer des activités agricoles sous forme associative, mais aussi deux entreprises : un restaurant se fournissant au potager et une école d'écoconstruction.
- Les Vies Dansent est un collectif[802] qui souhaite fabriquer et disposer des bacs de légumes à partager dans les espaces publics de Nancy.
- La Cantoche est un restaurant collaboratif où les adhérents peuvent participer à la préparation et au service de la nourriture. Ce restaurant est aussi un espace de promotion pour des organisations qui viennent y présenter leur action lors de soirées dédiées.

Des entretiens ont été menés avec les acteurs porteurs des associations (liste en Annexe 3). Formellement, cela correspond aux fondateurs, présidents, membres du bureau de l'association ou du conseil d'administration. Informellement, les membres les plus actifs ont pu y être ajoutés suite à des observations sur le terrain. Cela rejoint la problématique de la recherche : la question est celle de savoir comment ces initiatives s'institutionnalisent. Pour observer cette institutionnalisation, trois questions ont été retenues :

- Comment naissent-elles et construisent-elles des liens entre elles (Chapitre 1)
- Comment organisent-elles leur réponse au problème de l'alimentation afin de proposer des actions crédibles et désirables (Chapitre 2)
- Comment parviennent-elles ou non à avoir un effet sur leur territoire, et notamment à participer à l'action publique (Chapitre 3)

[801] La Cour des comptes crée en 2012 les Quartiers Prioritaires de la politique de la ville, afin de : « *concentrer l'effort sur les territoires qui présentent les difficultés les plus grandes, tout en harmonisant les zonages légaux et contractuels. La géographie prioritaire actuelle, trop dispersée et trop complexe, ne permet pas un ciblage précis des actions sur les territoires les plus vulnérables* » [Cour des Comptes, 2012].
https://sig.ville.gouv.fr/page/198/les-quartiers-prioritaires-de-la-politique-de-la-ville-2014-2022

[802] C'est donc une association de fait : « Une association est un **groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ou partageant des activités, mais sans chercher à réaliser de bénéfices**. Elle peut avoir des buts très divers (sportif, défense des intérêts des membres, humanitaire, promotion d'idées ou d'œuvres…). […]
Pour créer une association, il suffit qu'au moins deux personnes se mettent d'accord sur son objet. […]
L'**association "simple"**, non déclarée en préfecture, a une existence juridique, mais ne peut posséder de patrimoine ni agir en justice »
Site internet vie-publique.fr d'information sur les politiques publiques. Le site est géré par la Direction de l'information légale et administrative, rattachée aux services du Premier ministre.
https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association

Notre terrain se concentre sur une vingtaine de structures de l'agglomération nancéienne. En voici une présentation synthétique sous forme de tableau. Nous indiquons en gras les structures avec lesquelles nous avons été en contact étroit tout au long de notre recherche. Nous avons noué des contacts avec toutes celles indiquées en caractère simple mais de façon moins soutenue. Il faut néanmoins les mentionner car nous en avons tiré des enseignements utiles, des infirmations comme des confirmations.

Initiatives étudiées

Domaine d'activité des associations étudiées	Nom des structures
AMAP	**AMAP du Crapaud Sonneur,** **AMAP Derrière les Jardins (disparue aujourd'hui),** **AMAP du Bon Coing,** **Dyn'AMAP, GASPAR**, AMAP Les Jardins de Gaston, AMAP Phacélie, AMAP de la Rainette, AMAP de la Ferme du Tipi, AMAP de la Valotte, Boucl'AMAP, AMAP des Perce-Neige
Jardins partagés	**Racines Carrées,** **Japaden,** **Jardin des 3 Clochers,** **Jardins citoyens,** **Jardin partagé de la MJC des Trois Maisons,** **Jardin partagé du Port aux Planches,** **Jardin de la Pépinière**, Jardin des Mille Fleurs, Jardin de l'Asnée, Jardin partagé de la Cure d'air, Association World in Harmony, Association des Jardins du Plateau de Haye, Comme un jardin au cœur de Solvay, Association Malzé'gumes
Restaurant solidaire	**La Cantoche**
Ferme urbaine	**La ferme du Plateau de Haye**

Épicerie collaborative	**La Grande Épicerie Générale**
Bacs à partager	**Les Vies Dansent**
Gestion des déchets	**Zéro Déchet Nancy**
Monnaie locale	**Le Florain**
Association à but de réseau	**Le Plan B**

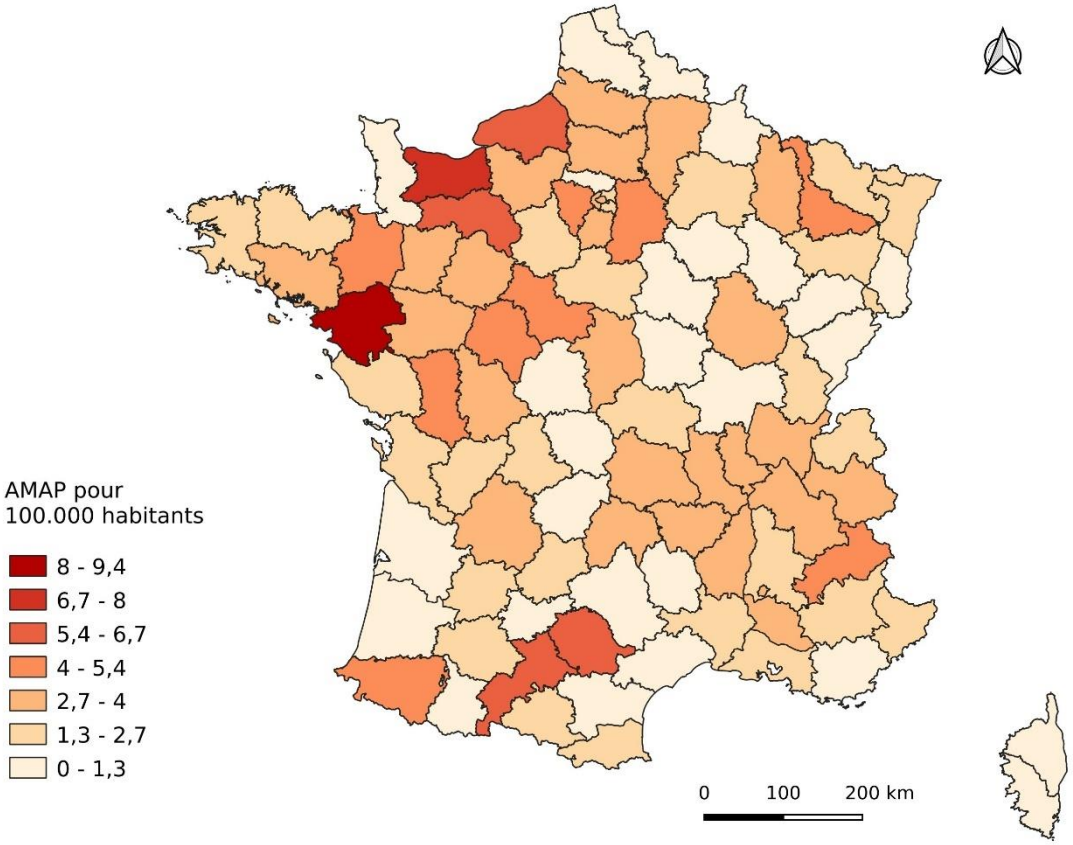
Chapitre 1. Nature et ampleur du phénomène

Introduction

Nancy, territoire « pilote[803] » du social business, brille en fait surtout par le nombre et la diversité des associations dans le domaine de l'alimentation : associations caritatives (La Banque Alimentaire, les Restos du Cœur), associations de consommateurs (l'UFC Que Choisir 54), associations horticoles et de préservation de la biodiversité végétale et animale (Flore 54, l'association des Croqueurs de Pommes) pour les plus connues. Dans ce paysage associatif traditionnellement foisonnant apparaît un nouveau groupe d'initiatives parmi lesquelles figurent les AMAP. Comme on le voit sur la carte ci-dessous, la Meurthe-et-Moselle fait partie des départements en possédant le plus en France[804].

[803] L'Est Républicain (2010, juin 13). *Nancy : ville pilote de business social*.
[804] Il est possible de répertorier finement le nombre d'AMAP pour chaque département, ce qui se révèle beaucoup plus ardu en ce qui concerne les jardins partagés ou autres types d'association.

Nombre d'AMAP pour 100 000 habitants en France métropolitaine (2021) :



Jean-Baptiste Daubeuf, - Antoine Perrin

Source : annuaire des AMAP (site réseau-AMAP.org), sites régionaux ou départementaux des AMAP, INSEE (liste en Annexe 4).

La Meurthe-et-Moselle se classe en 15ème place des départements accueillant le plus d'AMAP, et en 8ème place quand le nombre d'AMAP est ramené au nombre d'habitants. Le département est le premier dans la région Grand Est. Le développement des initiatives ayant trait à l'alimentation et l'agriculture dans la métropole du Grand Nancy peut s'expliquer par les liens qu'elles entretiennent entre elles. Chaque création provient d'abord d'une initiative plus ancienne ou d'un dispositif porté par une institution publique. Les sources des associations étudiées sont de deux types :

- Émanation d'associations ou de réseaux associatifs ayant des activités à Nancy : Alternatiba, Mouvement Rural de la Jeunesse Chrétienne, Réseau d'échanges de pratiques alternatives et solidaires, les Petits Débrouillards, La Louve (épicerie collaborative à

Paris), l'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne, le réseau des AMAP (Miramap, Loramap), les Incroyables Comestibles, les Colibris, le Grand Sauvoy (association d'insertion basée à Maxéville), le Forum Social Lorrain, Agorae (épicerie solidaire étudiante à Nancy)…

- Création via un dispositif de politique publique ou par d'autres institutions non étatiques : stages, services civiques, subventions des collectivités territoriales (Conseil régional, départemental, métropole, mairie), diocèse de Nancy, Université de Lorraine, mouvement politique France Insoumise…

Ce premier temps de la recherche permet d'observer le développement rapide de nombreuses initiatives dans le territoire de la métropole nancéienne. La naissance des associations et leur essaimage dessinent un réseau plutôt que l'éclosion d'initiatives les unes à côté des autres. Ces initiatives se dotent d'une forme associative afin de conserver ce caractère hybride et relié entre elles. C'est pourquoi très vite, des tentatives de réseaux plus ou moins institutionnalisées ont été menées, jusqu'au développement du Plan B, véritable vaisseau amiral des associations nancéiennes qui tentent d'agir contre le changement climatique. Sujet d'intenses essais et débats, la cartographie de ces associations fait apparaître les liens qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

Expérimentations, apprentissages et essaimage

Marie-Hélène Jeandin[805] est à l'initiative de la première Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) de Meurthe-et-Moselle. À l'occasion d'une journée organisée par Attac 54 dans le cadre du Forum Social Local (FSL) de Nancy, Marie-Hélène Jeandin rencontre le maraîcher Pascal Chenot. Tous deux se mettent d'accord sur l'idée de créer l'AMAP du Crapaud Sonneur. Le projet s'inspire d'autres initiatives françaises. Chenot, producteur fondateur, a auparavant travaillé pour le Grand Sauvoy et son organisme d'insertion par le maraîchage Lortie, avant de se mettre à son compte. L'AMAP du Crapaud Sonneur, créée en 2005, grandit et atteint 120 paniers en 2008. La réussite du Crapaud Sonneur entraîne leur multiplication en Lorraine et à Nancy. En 2011, on en dénombrait une quarantaine regroupant 1 500 familles[806]. En 2015, comme le rapporte l'Est Républicain : « en Lorraine 8 000 consommateurs amapiens font vivre 140 producteurs pour 56 AMAP[807] ». Le Crapaud Sonneur est sollicité par

[805] Certains noms ont été changés à la demande des enquêtés, d'autres sont fidèles à la réalité.
[806] L'Est Républicain (2011, mai 26). *Lucile Carrey, membre de Crapaud Sonneur, association nancéienne pour le maintien d'une agriculture paysanne*, L'Est Républicain, Nancy, p.NCY3, Art et Culture
[807] L'Est Républicain (2015, février 8). *Comment consommer et produire localement*, L'Est Républicain, Toul, p.5, Vie Quotidienne et Loisir

les producteurs et adhérents pour des conseils. Pierre Reboud, un des membres fondateurs, explique : « Comme on était la première, ils nous posaient des questions "est ce que vous pouvez venir ? Nous accompagner ?" […] donc on le faisait évidemment parce que ça nous plaisait ». À l'époque, la demande est très importante et les adhérents voient d'un bon œil la création d'autres structures : « Super, super, explosion ! poursuit Reboud. À l'époque, on faisait des listes d'attente énormes, Valérie [autre enquêtée, directrice d'école primaire] elle a dû te le dire, elle a mis trois ans avant de rentrer dans l'AMAP du Crapaud Sonneur, elle était sur liste d'attente et elle remontait chaque année ». Deux autres associations nancéiennes doivent en partie leur naissance au Crapaud Sonneur. Tel est le cas de l'AMAP de la Valotte et des Perce-Neiges, toutes deux situées à Nancy. Guillaume Boitel, l'un des fondateurs de l'AMAP du Bon Coing, est adhérent au Crapaud Sonneur. Ingénieur et chercheur géophysicien, il est déçu par un métier dont il ne voit pas « l'utilité sociale ». Il décide de se reconvertir. Après une formation en maraîchage et des stages, dont un sur l'exploitation de Chenot, Boitel crée l'AMAP Nancy Ouest qui deviendra l'AMAP du Bon Coing. Un autre adhérent du Crapaud Sonneur, Vincent Konsler, décide de créer une AMAP sur son lieu de travail, au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle. C'est la naissance de l'AMAP est à nous, qui deviendra l'association Groupement d'Achat Solidaire et de Promotion d'Activités Economiques Responsables (GASPAR). Cette association s'associe au producteur Charly Naudé, chez qui avait été formé Boitel.

Rapidement, les adhérents du Crapaud Sonneur décident de créer une nouvelle structure : Loramap. Reboud, un des fondateurs, explique sa naissance :

> « [L'AMAP du Crapaud Sonneur] a démarré, et plein plein plein de réunions qui duraient des plombes parce que, il y avait des gens qui voulaient être dans le concret, avancer pragmatiquement et puis d'autres qui étaient dans l'éthique de l'AMAP : "qu'est-ce qu'on est en train de faire?" Et il s'est avéré que c'était très compliqué de vouloir parler d'éthique et du concret, parce que le concret ça prenait énormément de temps. Donc on a monté Loramap, l'association qu'on a appelée Lorraine AMAP, réseau des AMAP de Lorraine […] donc ceux qui voulaient parler d'éthique, ben on leur a dit "on va dans Loramap, avec les autres AMAP et on va parler ensemble de la réflexion", de comment accompagner le montage des autres AMAP, pas qu'il y ait des dérives de livraisons de paniers, parce qu'il y en a eu plein dès le début, ça pouvait vite devenir une simple livraison de paniers avec aucun regard sur le producteur […] Loramap a permis d'avoir cette réflexion de manière un peu plus sereine ».

La création de Dyn'AMAP est reliée à celle de Loramap. Elle a pour origine la rencontre de producteurs et d'adhérents d'une association de vélo de Nancy, Dynamo, à l'occasion du festival associatif Michtô. Edith Durand, cofondatrice, raconte : « Au départ, c'était pas une AMAP,

au départ c'est par connaissance, c'est Sam et Nico […] ils avaient décidé de s'installer en tant que paysans maraîchers dans la Meuse et en fait je les connaissais mais plus par le biais de ma fille qui est au Festival Michtô, c'était plutôt des copains à ma fille ». L'un des membres fondateurs, bénévole chez Dynamo, est aussi le fils d'une organisatrice de Loramap. Les deux producteurs, désireux de diversifier leurs débouchés commerciaux, souhaitent développer un modèle écologique et collectif. L'association est créée en 2012 et investit les locaux de l'association Dynamo pour sa distribution hebdomadaire.

Plusieurs associations ont comme origine le forum associatif et militant Alternatiba. Nathalie Ott intègre l'équipe d'organisation d'Alternatiba Nancy dans laquelle elle va organiser plusieurs pôles : « On s'est tapé des heures de réunion sur l'alimentation avec la restauration et on a rencontré plein d'acteurs sympas, de nouvelles personnes ». Lors de l'organisation d'Alternatiba, Ott se lie d'amitié avec Jimena Gonzalez, bénévole comme elle. Les deux femmes vont être à l'origine de la Cantoche :

> « Là-bas j'ai rencontré Jimena, qui faisait aussi partie du groupe d'Alternatiba. Il y a eu le village en juin et il y a eu les temps forts, il y a eu l'accueil des assos, la coordination nationale, et je me suis engagée aussi au niveau national […] et après il y a eu l'organisation de la marche avant la Cop[808] […] elle m'a dit "ça te dit pas qu'on monte quelque chose, notre propre initiative concrète localement sur l'alimentation ?" […] et on a commencé le projet qui était vraiment l'idée de faire un projet sur l'alimentation et d'avoir en plus un lieu qui rassemble, un lieu où peuvent s'exprimer les alternatives, et se faire rencontrer les gens, en même temps le quartier, un mélange de tout ça, sur Nancy, parce que ça manquait ».

Ott a également pu réfléchir le projet de Cantoche en participant à d'autres associations nationales, comme le MRJC ou le réseau Repas.

Le collectif Les Vies Dansent, souhaitant proposer des bacs de nourriture à partager à Nancy, a lui comme référence les Incroyables Comestibles, initiative internationale (Incredible Edible) et la création du premier collectif à Todmorden (Grande-Bretagne). Xavier Richter, l'un des fondateurs de Les Vies Dansent explique : « [Sur les pancartes accrochées aux bacs de légumes à partager] on a mis : "nourriture à partager servez-vous !" […] on a repris le texte des Incroyables Comestibles quasiment mot pour mot, on a calqué sur eux la jardinière, et puis ce qu'il y avait de planté ». Mais la rencontre des fondateurs se produit d'abord au sein d'une autre association active à Nancy, les Colibris, comme l'explique l'un des fondateurs de Les Vies Dansent, Richter :

[808] La Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques, ayant eu lieu du 30 novembre au 15 décembre 2015.

> « Donc 2016 […] je sais qu'on peut travailler des palettes sur les actions du week-end […] et du coup on se fait une petite réunion Colibris avec Auriane, un jour, et petite réunion Colibris où on a rencontré Sam d'ailleurs, et du coup on arrive avec le projet de présenter le collectif, mais en mode idée. Le lendemain le collectif était créé, c'était le jour du printemps, on s'est dit : "allez ça sera ce collectif-là !" »

La Grande Épicerie Générale a elle aussi des liens avec des associations en France et à l'étranger. Son fondateur Charles Thomassin a créé l'antenne nancéienne de la Ruche qui dit Oui, il a participé à la création de la Poudrière, un espace de coworking, ainsi qu'à celle de l'épicerie solidaire étudiante Agorae. De par son expérience à Agorae, Thomassin en vient à vouloir créer une initiative qui pourrait pallier les limites des associations d'aide alimentaire :

> « S'est posé la question de savoir est-ce il n'y aurait pas des systèmes qui permettraient de rendre accessibles des produits alimentaires, en tout cas plus accessibles sans pour autant tomber dans un système de tout subventions ou de dons, avec des produits parfois aussi de mauvaise qualité comme le fait la Banque Alimentaire […] en fait quelque chose de complémentaire. »

Une autre inspiration est celle de supermarchés coopératifs fonctionnant déjà en France et à l'étranger. Thomassin explique la genèse de son idée de supermarché coopératif :

> « En travaillant le concept […] autour des tiers lieux, autour des modèles un petit peu alternatifs de consommation, et puis la Ruche aussi au final, je suis tombé sur le concept de Park Slope Food coop à New York, qui n'avait pas d'équivalent en France à l'époque, puisque c'était il y a 6-7 ans. Et du coup je me suis dit "Ah mais c'est super comme projet" : des consommateurs qui s'engagent, qui donnent de leur temps en contrepartie d'une alimentation peu chère, enfin en tout cas moins cher que la concurrence, ça crée du lien. Pour moi, il y avait tous les mots-clés, toutes les choses qui me parlaient en fait ».

Comme l'indique Thomassin : « On voulait aussi lancer des jardins partagés étudiants et on a été, je pense, l'air de rien, un peu à l'origine de Japaden […] une des idées qu'on avait, avec les jardins partagés étudiants, c'était d'essayer d'avoir un don de légumes s'il y avait une surproduction. » Le projet Japaden est initié par Vincent Huault, maître de conférences en paléontologie à la Faculté des sciences et technologies de Vandoeuvre-lès-Nancy depuis 1998, et habitant du quartier jouxtant le campus. Il devient par la suite chargé de mission Responsabilité sociétale des universités pour l'Université de Lorraine de 2013 à 2015, et enfin vice-président "Immobilier et transition énergétique" à partir de 2015. Le journal interne de l'Université de Lorraine explique que « le potager a vu le jour à la rentrée 2014 et après un long combat administratif

mené par Vincent Huault, LE Monsieur développement durable de l'établissement[809]. » Il rencontre un groupe d'étudiants et lance le Japaden en 2014, comme expliqué dans le journal interne de l'Université de Lorraine par Marine Duperat, étudiante en M1 Forêt Agronomie et Gestion des Écosystèmes, qui a rejoint l'association en 2014, « un peu par curiosité avant d'être poussée dans la foulée à sa tête[810] » :

> « Le but initial du Jardin Partagé est de valoriser un terrain inutilisé de la FST, tout en partageant les récoltes avec l'épicerie solidaire AGORAE, le tout sans intrants "chimiques", ni pesticides. Mais aller au potager permet également de partager un moment de convivialité avec les autres jardiniers, d'apprendre beaucoup sur les cultures maraîchères et de se vider l'esprit en étant dehors. »

Racines Carrées, dès sa création, est lié milieu associatif local. L'antenne des Petits Débrouillards de Nancy, notamment, propose un événement à Nancy où se réunissent les fondateurs de Racines Carrées. Joffrey Pernot, président puis salarié de l'association, se rappelle :

> « On s'est rencontrés dans cette histoire de Champiparc[811] aux Petits Débrouillards. Sara et moi à titre personnel on avait tous les deux envies de donner un coup de main à ce projet et envie qu'il voit le jour, mais c'est vrai que le fait qu'il ne voit pas le jour et qu'il ne se passe rien, ça nous a un peu gonflés tous les deux. On avait envie d'être moteur, nous, de notre côté ».

Les initiatives étudiées ont aussi des liens avec des institutions publiques. Deux associations, la Grande Épicerie Générale et Racines Carrées, ont pu profiter d'un dispositif de service civique, dit « emplois d'avenir », mis en place par le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle. Il s'agit d'un dispositif pour les personnes entre 16 et 25 ans baptisé « idée cap ». Le Conseil Départemental axe ce dispositif sur les thèmes suivants : « *La solidarité, l'environnement, la culture et les loisirs, le sport, l'éducation pour tous, la santé, la citoyenneté, le développement international et action humanitaire, l'intervention d'urgence en cas de crise et tout projet relevant du champ de l'économie sociale et solidaire*[812]. » Charles Thomassin de la Grande Épicerie Générale et Sara De Wulf de Racines Carrées doivent proposer un projet devant un jury afin d'être retenus pour ce service civique de huit mois. C'est en partie la connaissance de Thomassin du milieu associatif nancéien qui lui permet d'obtenir ce service civique : « J'ai fait une ou deux pages sur le projet, je suis passé devant un petit jury, j'ai expliqué au jury – que je

[809] Factuel (2015, juin 3). *L'expérience des jardins partagés*, Factuel, VOS ASSOS # 6.
[810] Ibidem.
[811] Projet, initié par les Petits Débrouillards, de création d'une champignonnière sur le site dit des Brasseries à Maxéville.
[812] http://meurthe-et-moselle.fr/actions/education-jeunesse-sports/service-civique

connaissais un petit peu, puisque l'air de rien avec les associations, tu te faisais un petit réseau ».
De Wulf passe par le même dispositif : « En 2015, j'ai été embauchée par le Conseil Départemental pour développer un projet en lien avec l'ESS […] pendant un an j'ai travaillé sur qu'est-ce que je voulais faire, les idées que j'avais. Et du coup c'était les jardins partagés, l'alimentation locale, l'agriculture urbaine […] Racines Carrées est apparu à ce moment-là ».
Le Jardin des 3 Clochers présente la particularité d'avoir été initié par une institution religieuse, la paroisse de la basilique du Sacré-Cœur de Nancy. C'est en réponse à l'encyclique *Laudato si'*, sur l'écologie, qu'est initié le jardin, comme l'indique un extrait de la charte du jardin partagé :

> « "J'adresse une invitation urgente à un nouveau dialogue sur la façon dont nous construisons l'avenir de la planète. Nous avons besoin d'une conversion qui vous unisse tous, parce que le défi environnemental que nous vivons, et ses racines humaines, nous concernent et nous touchent tous."
>
> Lettre encyclique du souverain pontife François, Loué sois-tu, sur la sauvegarde de la maison commune.
>
> En lien avec le projet de la diaconie (l'attention aux frères), l'EAP (équipe d'animation paroissiale) de la paroisse Bienheureux Charles de Foucauld a mis en route le projet d'un "jardin partagé", dans le jardin du presbytère ».

Le projet est lancé en 2015. Très vite, l'initiative périclite, faute d'implication des paroissiens. La référente de la paroisse, Dominique Chabot, souhaite redynamiser la participation au jardin et demande son aide à Jean Pêcheux, maraîcher auquel la paroisse prête un garage attenant au presbytère. Pêcheux use de ses relations (clients, associations, employés de la ville de Nancy) pour lancer un appel à venir aider au jardin. Chabot compte aussi sur Pêcheux pour amener un appui technique grâce à ses connaissances dans le domaine du maraîchage. Plusieurs associations participeront aux premières réunions, à l'automne 2016, dont les Japaden, Racines Carrées, Les Vies Dansent. Ensemble, ils souhaitent faire naître un jardin « ouvert à tous ».
De son côté, le mouvement politique France Insoumise donne naissance aux Jardins Citoyens. L'association commence à se mettre en place à l'été 2017, à l'issue des campagnes pour l'élection présidentielle et les législatives du printemps. L'idée est de permettre aux militants de continuer l'action politique par une initiative, afin que la dynamique ne « retombe » pas, comme l'explique Manuel Gomez, cofondateur du jardin :

> « On vient d'origines très très très variées, tous suite aux législatives […] Donc on s'est dit : "il faut pas que ça retombe, et qu'on continue, et qu'on ait un lieu où se retrouver, et où on peut

> discuter de ce qui se passe au niveau de l'actualité, et puis de voir comment on peut changer les choses à notre niveau". On s'est dit : "est-ce que le jardin, ça serait pas un bon moyen de montrer qu'en milieu urbain on peut avoir une alimentation tout à fait normale, sans pesticide et avoir du rendement ?" Donc pour nous, c'était prôner le parti de la transition écologique. »

Les Jardins Citoyens sont aussi le produit de l'investissement de certains de ses membres dans les associations meurthe-et-mosellanes Flore 54 et les Croqueurs de Pomme. L'association a des liens avec les Colibris par lesquels, entre autres, ils ont recueilli des conseils sur le jardinage, grâce à des cours en ligne sur le site internet des Colibris.

La naissance de la Ferme du Plateau doit beaucoup à la mairie de Maxéville qui l'a accueillie sur son territoire. À la base de ce projet, Alexandre Lamarque et le cofondateur de l'association cherchent un terrain pour lancer une ferme urbaine. La mairie a longtemps eu comme projet de proposer une activité de jardinage partagé aux habitants du quartier du Haut-du-Lièvre, au Plateau de Haye. Dès 2010, des projets avaient été initiés en ce sens[813]. Cette volonté de lancer un jardin partagé dans le quartier est aussi celle de l'Office Métropolitain de l'habitat du Grand Nancy (OMH Grand Nancy) :

> « "Tout est parti d'un constat. 2/3 de nos locataires restent dans leur logement presque quotidiennement ! De plus, nous avons enregistré 45 % de personnes seules. Il s'agit souvent de veufs ou veuves mais aussi de familles monoparentales. Le piège, c'est qu'ils restent enfermés dans leur solitude", affirme Frédéric Richard, directeur général de l'Office métropolitain de l'habitat (OMH) du Grand Nancy.
>
> Face à cet isolement, de plus en plus marqué, l'OMH a décidé d'agir. Le Réseau des jardins partagés, initié par l'école Moselly du Plateau de Haye, lui a donné une idée : soutenir le projet et l'étendre à ses propres logements. Il faut juste fournir des palettes de matériaux recyclés, des fleurs, des graines, des légumes. Les planter et le tour est joué[814] ! »

Comme l'explique une salariée de la Métropole du Grand Nancy lors d'un entretien, les habitants, pourtant nombreux à participer aux repas collectifs au jardin, se désintéressent de son entretien. C'est pourquoi ces trois acteurs sont enthousiastes à l'idée de voir la Ferme du Plateau investir les lieux et dédient ainsi un terrain au projet, ce qui signe sa naissance. L'Est Républicain explique que la Ferme du Plateau est une initiative « dont la Métropole pourra tirer fierté[815] », et qui est née grâce à l'attribution d'un terrain. « En réclamant à la commune

[813] Ganousse, L. (2010, août 16). *Une utopie très terre à terre*, L'Est Républicain Nancy, p.NCY3.
[814] L'Est Républicain (2017, août 19). *Le jardin partagé, tout un concept*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-ville, samedi 19 août 2017 1024 mots, p.54B12.
[815] L'Est Républicain (2018, janvier 24)**.** *La Ferme du plateau, oasis urbaine*, L'Est Républicain**,** 54B - Nancy-agglo, p.54B12.

de Maxéville “un petit lopin de terre” il y a un an, l’association ne s’attendait pas à ce qu’on lui confie l’ancienne écurie destinée aux chevaux de ramassage scolaire […] Avec cette écurie, où est implantée à proprement parler la ferme, sont mis aussi à leur disposition 4 500 m^2 de terre[816]. » Le président de l’association explique qu’il a « été sollicité par le bailleur social, l’OMH, pour aider à repenser les espaces verts de certaines résidences du quartier, en concertation avec tous les habitants[817]. »

Toutes ces initiatives se rejoignent autour de l’ambition de développer des actions concrètes. L’idée est bien de *faire à côté* des entreprises et des institutions publiques. Beaucoup des acteurs impliqués dénoncent les paroles non suivies d’actes. C’est le cas des créateurs de Racines Carrées. Comme l’explique De Wulf :

> « Il y avait beaucoup de personnes qui voulaient monter quelque chose mais comme on a dit tout à l'heure ils n'ont pas forcément réussi, ou ils ne bougent pas leurs fesses. C'est dur à dire mais c'est un peu vrai, il y a beaucoup de monde qui parle qui parle, “ouais ce serait bien de faire ça ça ça ”, mais il n’y a personne qui agit vraiment. Du coup nous, on est vraiment une asso d'action et on va agir, dans nos projets et dans tout ce qu'on fera dans les années après ».

Cette envie de plus d’action entraîne certains, comme Reboud, à délaisser des associations centrées sur le plaidoyer pour s’investir dans ces associations d’initiatives alternatives :

> « ATTAC m'avait un peu déçu. Suite à la réunion, j'avais fait plein de propositions, et les gens n'avaient même pas répondu. On était passé à l'objet suivant. J'ai dit “merde, bon ben on sera pas dans l'action avec ATTAC” […] c'était une association de réflexion mais pas d'action, il n'y avait rien de concret. Je me rappelle d'ailleurs une des dernières réunions où je suis allé, je leur ai dit “bon, on est contre les OGM, il y a un champ d'OGM à Metz, quand est-ce qu'on va le faucher? On n'est pas d'accord avec certaines banques, quand est-ce qu'on fait une liste par hiérarchie des banques éthiques ?” On ne faisait pas du tout ce genre de choses dans les années 90 ».

Plus que les discours, c’est l’activité qui est valorisée en ce qu’elle est source de lien, d’apprentissage mais aussi de démonstration d’un possible en acte. Adrien Bailly, de la Cantoche, explique cette nouvelle forme d’action visant à convaincre et à emporter l’adhésion. L’action n’est pas dissociable de la parole, elle est en elle-même une forme de plaidoyer.

> « La fonction restauration, c'est une question d'exemple. C'est bien, l’activité en elle-même, mais c'est surtout montrer aux gens que tu peux avoir un repas bien au milieu de ta journée qui repose pas sur les animaux […] le but c'est que le lien, ce ne soit pas juste on arrive à convaincre,

[816] Ibidem.
[817] Ibidem.

> on arrive à promouvoir, au sens commercial ; les pratiques, là il faut plutôt qu'on convainque les gens de l'enjeu, il faut que tout le monde puisse participer à ça. »

Pour François-Xavier Houillon, le producteur de l'AMAP du Crapaud Sonneur, l'action est la raison même de l'AMAP : « Une AMAP, c'est des gens qui tuent, qui arrivent à se regrouper. C'est pas juste un mode de consommation, non, c'est des gens qui se battent […] Une AMAP c'est les citoyens entre eux, c'est des citoyens qui ont les couilles de se mettre entre eux, d'aller voir leurs voisins, d'aller voir leurs copains, de dire "vas-y on fait quelque chose" ». Faire quelque chose, c'est tout l'intérêt de l'action associative, en AMAP ou en jardins partagés. Samuel Colin de Racines Carrées y voit une manière de reprendre pouvoir sur sa vie, et ce d'une manière plaisante :

> « [L'AMAP] c'est super intéressant parce que tu reprends du pouvoir, et en plus d'une manière assez ludique. Et après, évidemment tu te remets à te faire ton propre jardin, et là tu reprends encore ton propre pouvoir. C'est toujours ça que tu regagnes et la satisfaction de le faire toi-même, de faire ton produit. Et donc moi je trouve que c'est une bonne porte d'entrée […] Le deuxième moteur de mon engagement, c'est clairement que j'y prends du plaisir. On rencontre plein de gens, on fait des trucs super cools. Quand on parle d'alternatives crédibles et désirables : "désirables", c'est important. Faire des jardins partagés, construire des jardins partagés, faire sa propre monnaie [Colin est également l'un des créateurs du Florain, la monnaie locale de Nancy], reprendre la main là-dessus »

Colin évoque le pouvoir de l'action sur les idées. Selon lui, « ces gens s'éloignent de leur dissonance cognitive sur un truc : "putain ! d'un coup je suis plus en adéquation avec ce que je pensais et tout, et je me sens mieux, et j'ai l'impression d'être utile, et j'ai croisé pleins de gens que j'apprécie" ». Les initiatives « crédibles et désirables » donnent lieu immédiatement à des actions plaisantes. Cet entremêlement des fins et des moyens est au cœur de l'argumentaire, ce qui éloigne les initiatives de la vision progressiste classique pour laquelle le bien, le bonheur est à l'horizon (lointain) des sacrifices humains (et tout particulièrement de ceux réclamés aux exécutants). Le désir d'action part aussi de la volonté de sensibiliser, d'expliquer et de faire connaître. Jérôme Minatel explique :

> « J'ai beaucoup aimé au départ Guillaume Boitel, qui était un petit peu le maitre à penser de cette AMAP, et j'ai tout de suite adhéré à la plupart des sujets qu'il défendait. Et je voyais que j'avais personnellement intérêt à me renseigner, à aller au contact de ces gens-là parce que j'étais en train de passer à côté de quelque chose qui pourtant était censé m'intéresser : les questions d'alimentation, les questions d'agriculture et de tous les systèmes de production et de distribution. Et puis ça correspondait en même temps à une évolution qui est en train de se faire dans la

> société, et j'étais moi-même en train de la mettre en place, je cherchais justement à trouver la concrétisation dans ma vie courante de ce ras-le-bol que je ressentais du système consumériste dans lequel on est. Et donc ça, ça a vraiment résonné en moi, donc j'ai rapidement adhéré à l'AMAP ».

Créer du crédible et du désirable, c'est le but de la fondatrice de la Cantoche. Comme le rapporte l'Est Républicain : « Nathalie Ott est confiante. Le projet qu'elle a imaginé il y a bientôt trois ans est sur le point de se concrétiser : ouvrir à Nancy un restau aux produits bio et locaux accessible à tous […] qui soit aussi un lieu de rencontres, d'éducation populaire, de partage de savoirs. Où s'amuser, se sentir bien[818]. » Colin, de Racines Carrées, théorise ce besoin de faire :

> « Concrètement, dans les dynamiques qu'on a mises en place, Alternatiba c'est plutôt la jambe de la proposition : on crée un autre monde, on montre des alternatives qui sont crédibles, désirables, et qui montrent aux gens les moyens de s'impliquer dans la lutte contre le changement climatique. Et la jambe de la contestation, c'est plutôt Action non violente COP 21 […] qui était le frère jumeau d'Alternatiba, qui lui, met en place des actions régulières de désobéissance civile et non violentes ».

Pour Gomez, des Jardins Citoyens, le désir de faire exemple est également le moteur de l'action :

> « On veut que ça reste en milieu urbain, le but du jeu étant de montrer qu'en milieu urbain, c'est possible. Même sur un balcon, c'est possible, on peut tout faire en fait. Depuis que la permaculture s'est démocratisée, on voit qu'avec très peu d'espace, on peut produire beaucoup, donc c'est le but du jeu ».

Selon Colin, de Racines Carrées : « La stratégie, c'est de dire "on sait que le changement climatique c'est maintenant ou jamais", […] il nous reste 6 ans pour changer un maximum de choses. […] on a l'enjeu de s'adapter et de créer les solutions qui seront pérennes et qui permettent de faire en sorte de limiter, enfin d'amortir au maximum les impacts ».

Vincent Konsler, fondateur du GASPAR, explique sa préférence pour les produits locaux par une justification écologique mais aussi d'aide aux producteurs : « Local parce que, ben voilà, moi je suis aussi attaché au fait que ce que je consomme n'ait pas fait 6000 km. Il y a l'impact aussi en termes d'émissions de gaz à effet de serre. Local, mine de rien c'est aussi un impact économique pour le producteur, parce qu'un producteur qui ne fait pas beaucoup de kilomètres, c'est aussi bien pour lui ; on oublie souvent le coût en carburant pour un producteur. » Pour

[818] L'Est Républicain (2018, mars 12). *La Cantoche cherche un local*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-ville, p.54B28.

Vincent Fortrat, qui en dehors de son activité pour Racines Carrées souhaite créer sa ferme, le local est une condition pour intégrer les activités dans leur environnement :

> « Quand tu veux créer un projet de ferme, il faut qu'elle s'intègre dans son environnement géographique bien sûr, climatique, mais aussi social, enfin plein de choses quoi […] je commence à mieux cerner comment s'imbriquent tous ces différents éléments, que ce soit l'ensoleillement, le sol, l'irrigation, tout ça, pour pouvoir monter quelque chose qui produise. Je dirais le but c'est ça quoi, que ce soit à l'échelle d'un jardin partagé, ou que ce soit à l'échelle d'une micro ferme, je pense que c'est la même chose ».

Pour d'autres personnes comme Aurélie Demange, du Jardin des 3 Clochers, l'échelle d'action est d'abord celle du quartier dans lequel elle habite :

> « Je me sens bien, je me sens bien dans mon quartier grâce [au jardin]. Je me sens du quartier, je suis bien. Moi j'adore rencontrer des gens de toutes sortes, moi c'est quelque chose qui me plaît, alors je trouve que mettre en relation les gens, c'est génial, et échanger avec eux, c'est échanger sur nos pratiques, sur plein de choses, ça m'a apporté plein de choses […] quand je travaillais en humanitaire, on demandait beaucoup aux gens de s'investir dans leur communauté. Et je me suis dit : "bah moi qu'est-ce que je fais pour ma communauté ?" »

Auriane Orodecki, adhérente de Les Vies Dansent, prônent aussi cette échelle pour agir et changer l'existant : « [On ne pensait pas niveau planétaire] dans le sens où on était trop petits. Moi, je voulais faire du bien à mon quartier, et puis après si ça pouvait inspirer d'autres personnes qui se rallient, que ça grossisse, pourquoi pas […] au milieu de la place Painlevé, à côté des fleurs […] faire un mini champ avec des courges, et voilà ». Pour d'autres enquêtés, c'est la notion de territoire qu'il faut retenir, comme pour les Jardins Citoyens qui se donnent pour but de : « Développer la sécurité alimentaire de son territoire. » Ott, fondatrice de la Cantoche, annonce avoir réfléchi, avant la création de son association, à la notion de territoire : « Au sein du MRJC il y a pas mal de projets. L'idée c'est de monter des projets, notamment d'aider les jeunes à monter les projets localement. Il y avait vraiment la notion de territoire, on peut vivre sur un territoire et faire vivre, et ça c'est une notion qui m'a beaucoup parlé ». Colin, de Racines Carrées, propose une définition du « territoire de vie » :

> « On essaie de penser au maximum la plupart des engagements à l'échelle du territoire de vie, et nous on pense souvent que c'est Nancy, mais plus largement les campagnes autour ; notamment sur les questions de dépendance alimentaire, de circuits courts et autres, à l'échelle du triangle Toul – Lunéville – Pont-à-Mousson, avec Nancy au milieu. Donc à chaque fois que je vais dire Nancy, c'est juste c'est un abus de langage pour dire le sud de la Meurthe-et-Moselle ».

Le choix de l'association

Les initiatives étudiées ont opté pour la forme associative ; pourtant, cela ne va pas de soi. La forme entrepreneuriale aurait été possible pour bon nombre d'entre elles. C'est donc un véritable choix.

Dans le domaine des AMAP, un système de commande de paniers, de vente directe ou encore de drive paysan aurait été envisageable. Ces « drives » paysans, existent d'ailleurs déjà. Ils fonctionnent par commandes via un site internet et les paniers sont distribués par les producteurs dans un lieu où se rendent les consommateurs pour les réceptionner. La Ruche qui dit Oui[819] ou Les Épouvantails[820] sont des entreprises ayant des activités en Lorraine. Emplettes Paysannes est un drive organisé par la Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle. Des entreprises proposant l'installation de jardins partagés existent aussi. À 30 km de Nancy, recouvrant presque entièrement l'action de Racines Carrées, l'entreprise Des Racines et des Liens[821] basée à Clémery propose la création de bacs de culture, la création de jardins partagés ou encore des animations ayant pour thème la diversité. Ciel mon radis, Sauvaje ou encore PlantOburo[822], implantées à Paris, proposent aux entreprises la mise en place de jardins partagés pour leurs employés, ou des animations ponctuelles sur le jardinage et l'agroécologie.

La Grande Épicerie Générale aurait pu choisir le modèle des épiceries bio. Le restaurant solidaire aurait lui aussi pu opter pour une forme juridique classique tout en développant des animations festives. En France et à Nancy, il existe de nombreux types de livraison de légumes en circuit court local. La vente à la ferme en est un exemple ; on peut citer La Ferme des Fruitiers, à Amance, à 10 km de Nancy. Ces cadres marchands sont souvent rejetés par les acteurs rencontrés, au nom d'une critique plus générale du système économique. Mais cela n'explique pas complètement le choix du modèle associatif. La première AMAP de Nancy a fonctionné sans se doter de statut pendant près de deux ans, comme l'explique Reboud, membre fondateur :

> « En fait nous, on est devenus associatifs que au bout de deux ans je crois. On a fait deux ans de livraison ; on était une association de fait, pas une association déposée et ça a très bien marché aussi. Après pour chercher un local, il a fallu qu'on se monte en asso […] je me rappelle qu'il y

[819] De son vrai nom Equanum, il s'agit d'une société par actions simplifiée (SAS) qui possède 1500 points de distribution en Europe.
[820] Les Épouvantails est une marque déposée, gérée par la société Dynapse, spécialisée dans le « e-commerce de produits locaux ».
[821] https://www.desracinesetdesliens.fr/fr/contact.html
[822] https://www.cielmonradis.com/qualite-vie-travail/
https://www.sauvaje.fr/potager-dentreprise
https://www.build-green.fr/plantoburo-jardin-collaboratif-dentreprise/

> a eu débat : “mais pourquoi il y a besoin de se mettre en asso ?” parce que tous les anarchistes voulaient pas qu'on se structure en asso, tu vois, c'est rigolo ».

Même si elle est discutée, la forme associative permet, selon ses promoteurs, de construire un modèle démocratique. Comme l’explique Pernot, l’un des fondateurs de Racines Carrées :

> « Très vite, on a fait le choix de monter une asso […] on a fait le choix de jouer le jeu du monde associatif, c'est à dire d'être fondamentalement démocratiques. Si on avait voulu monter une entreprise, on l'aurait fait […] On a fait le choix de l'association parce qu'on pense que ça colle beaucoup plus avec le thème et avec nos objectifs ».

La forme associative est donc préférée, même si elle entre en partie en tension avec la volonté des fondateurs de créer leurs propres emplois : « là on est dans une démarche vraiment associative, il y a plein de paramètres à régler, à voir, de possibilités, avant de créer de l'emploi ; on va tout faire pour que ce soit le cas en accord avec tous ceux qui nous ont rejoints, mais on voit ça à moyen terme, d'ici 3 à 5 ans ». Les Vies Dansent choisit la forme de collectif afin de préserver une forme ouverte et démocratique, à l’inverse d’une institutionnalisation trop poussée. Richter, cofondateur, explique avoir cherché à créer une initiative :

> « [Sans] administratif, [sans] identité proprement juridique, mais aussi miser sur les compétences des gens qui viennent une fois. Peut-être qu'ils vont kiffer et revenir, et la deuxième fois revenir ou pas revenir, et juste prendre du plaisir et prendre un certain temps. Nous, l'associatif, c'était ça aussi qui pouvait faire peur : tu te sens obligé, parce que t'es adhérent d'une association. Alors que là, dans le collectif, t'es pas figé dans le truc, quoi. Chacun peut venir comme il veut, comparé à une asso où t'es plus engagé ».

Pour d’autres, le choix de l’association peut être transitoire. C’est le cas de la Grande Épicerie Générale. En effet, le fondateur Thomassin souhaite développer *in fine* une coopérative avec la vente de parts sociales. Il se base sur les écrits de penseurs du coopérativisme du XIX^{ème} siècle :

> « Je me réfère pas mal à… je l'ai relu il y a un mois pour préparer mon bilan, Charles Gide qui étaient l'oncle d’André Gide, et qui était un économiste fondateur du coopérativisme, qui a fait un bouquin sur les coopératives de consommation. Et ça a beau avoir un siècle, je trouve que ça n'a pas pris une ride. Je trouve qu'il écrit très bien, de façon très claire […] il voyait le coopérativisme comme une vraie façon de changer le capitalisme. Enfin voilà, c'était un vrai socialiste en fait. Il partait des utopies, des phalanstères et autres du siècle qui avait précédé, en disant “bon ben voilà, ça n'a pas totalement marché, mais il y a des choses qui subsistent, c’est les coopératives, comment les développer ? et en faire un modèle économique viable tout autour de la France ?” »

Le modèle coopératif apparaît pourtant à Thomassin comme trop complexe à mettre en place à la création de l'initiative. La forme associative permettrait de réunir les bonnes volontés et, progressivement, installer l'idée d'une coopérative détenue par ses membres. L'adhésion à une association est moins coûteuse que l'engagement dans une coopérative : « là on était en adhésion annuelle, à 10 euros. La coopérative ça va être une part sociale, et la part sociale, ça va être 10 fois 10 euros ». Sur le même objet que la Grande Épicerie Générale, existent des initiatives telles que Biocoop, société anonyme coopérative, regroupant un réseau de magasins proposant des produits issus de l'agriculture biologique. Mais l'ambition de la Grande Épicerie Générale est d'aller plus loin, en proposant aux futurs coopérateurs de travailler quelques heures par mois afin de faire fonctionner l'initiative. Par ailleurs, la Grande Épicerie Générale veut conserver un droit démocratique à choisir ses produits. La Cantoche, plutôt que de se développer comme un restaurant traditionnel (comme par exemple l'Appétit bio, à Nancy qui propose des plats issus de l'agriculture biologique et même des animations telles qu'une « Journée sans déchets ») choisit elle aussi le modèle associatif. Sont avancées des raisons éthiques (organisation démocratique et non lucrative), des raisons d'ordre instrumental (bénéficier du bénévolat des participants), mais aussi des raisons pratiques (les fondatrices de la Cantoche font partie d'associations et réfléchissent à ce modèle dès le départ). La Ferme du Plateau choisit la forme associative pour des raisons plus stratégiques. Son fondateur n'était a priori pas préparé à ce type d'activité, ayant été formé au management d'entreprise dans ses précédentes expériences professionnelles en tant que chef de restaurant. Avec la mairie de Maxéville, il entend développer une activité économique avec « business plan ». La forme associative est retenue pour permettre l'ouverture de l'initiative aux habitants du quartier, mais aussi pour bénéficier des avantages du bénévolat et pour séduire les militants. Enfin, l'association vise les subventions des pouvoirs publics.

Ici, comme dans plusieurs autres initiatives, la frontière entre choix éthique et instrumental n'est pas toujours claire. Il n'en demeure pas moins que majoritairement, les initiatives étudiées s'engagent dans l'association pour des raisons à la fois économiques et protestataires. Cette double dimension est un point sur lequel bon nombre d'entre elles se rejoignent.

La création de réseaux

En dehors des relations d'initiatives à initiatives, de nombreuses tentatives ont été faites pour constituer des réseaux d'expériences alternatives dans le domaine agroalimentaire. Préalable à ces réseaux, les acteurs enquêtés ont le sentiment que la ville de Nancy est riche en initiatives

citoyennes en rapport avec l'alimentation. Pernot, salarié de Racines Carrées, estime avoir assisté à un développement soutenu des AMAP :

> « C'est peut-être depuis 2004 qu'il y a les AMAP, donc ça a permis de mettre une petite graine dans la tête des gens. Les gens ont un petit peu changé ou ouvert leur opinion. Il y a le film *Demain* aussi, qui a fait beaucoup […] je pense qu'il y a les consciences qui ont commencé à changer depuis une petite dizaine d'année et que agriculture urbaine et jardins partagés, végétalisation, ça doit vraiment toucher l'imaginaire des gens. Donc c'est pour ça, ça doit toucher au divertissement, tu vois, ça doit être quelque chose de très concret, très visible, ils doivent s'en faire une idée. Il y a plein de choses qui ont explosé, à Nantes, à Marseille, à Paris Lyon, et du coup sur cette thématique-là on doit être dans une espèce de bulle – bulle associative, bulle d'opinion, philosophique, je sais pas – eh ben voilà on arrive dans cette bulle, dans un territoire où il n'y avait pas énormément de choses de faites déjà, alors il y en avait déjà, on s'est rendu compte depuis en fait qu'il y en a ».

Thomassin estime aussi avoir lancé le concept de la Grande Épicerie Générale dans un environnement où se multiplient ce type d'initiatives :

> « Il y avait tous ces projets alternatifs […] on s'est dit "c'est le moment" […] C'est aussi à cette époque-là qu'il y avait un projet de champignonnière sur Maxéville. Il y avait des brasseries, des microbrasseries qui s'ouvraient aussi, donc plein de choses qui nous disaient les gens ont envie de ce type de projet. Moi j'en reste toujours persuadé. Après, c'est toujours compliqué, tu sais pas si ça concerne 300, 400, 800 personnes sur l'agglo, et c'est toujours un peu compliqué, mais voilà. »

Antoine Bienaimé, jardinier au Japaden puis au jardin partagé de la MJC des Trois Maisons, évoque la multiplication des associations en rapport avec l'agriculture et l'alimentation dans l'agglomération et son souhait de les relier entre eux : « Tout autour de Nancy il y en a plein en fait, et c'est génial quoi, ça manque un peu de liens entre chacun je pense. » Suivant ce constat, nombre d'acteurs prônent une mise en réseau afin de renforcer ces dynamiques dans le respect des principes et des buts poursuivis.

Les acteurs enquêtés voient d'ores et déjà des points communs entre les initiatives sur le territoire nancéien. Pour Martin Faye, ce qui rassemble ces initiatives est l'objectif écologique, matérialisé dans la participation à des actions politiques comme la Marche pour le Climat :

> « Par exemple t'as vu quand il y a eu la Marche pour le Climat avec les Gilets Jaunes, moi j'étais énormément là. Quand [des acteurs importants des associations de Nancy, qui se sont déclarés organisateurs de la manifestation] sont allés en garde à vue, on a fait une marche jusque Lobau [plus grand commissariat de Nancy]. Donc si, pour des choses comme ça, où pour moi c'est

> primordial, toutes ces choses-là […] l'importance du vert dans nos vies, vraiment le vert – tu vois ce que je veux dire, ça reste ornemental dans les villes, il n'y a rien d'utile pour l'instant au vu des gens, ça reste dans des rayons. Tu vois aussi c'est ça qui est important, je te disais pour les petits écoliers, des fois ils me parlent, ils disent "Ah oui je l'ai vu au Lidl ça", et tu vois j'essaie de leur faire comprendre que "Avant de venir au Lidl, ça pousse dans la terre". Donc moi, je pense qu'il y a vraiment un enjeu sociétal là-dedans, énorme. »

Bailly abonde, évoquant le nombre de personnes « intéressantes » rencontrées lors de son expérience associative au sein de la Cantoche. Il témoigne ainsi que lorsqu'il rencontre les membres de la Cantoche, il leur explique :

> « "je trouve que ça tue ce que vous faites, c'est cool politiquement, je pense que je serai d'accord avec tout ce que vous dites", presque, presque, mais des gens comme ça, j'en rencontrerai pas beaucoup. Maintenant, je me suis rendu compte que largement si en fait […] l'objet même de l'association fait que tu vas voir tout le temps plein d'associations […] en fait tu leur parles, tu te dis "ouais il y a énormément d'associations avec des gens qui ont des doctrines politiques super approfondies", et j'en ai rencontrés.[…] là par exemple j'ai des revues chez moi qu'une meuf de l'association m'a prêtées. Il y a le côté tout de suite plus total politiquement ».

Pour Colin, de Racines Carrées, du Florain et de la Cantoche, ce qui fait la jonction entre ces initiatives est la création d'alternatives « crédibles et désirables ». Selon Colin, c'est tout un « écosystème » qui serait en train de se développer :

> « Il y'a eu plein de dynamiques qui sont nées en même temps et sur lesquelles ils se sont mis à coopérer. Et c'est rigolo de voir que le lien s'est fait un peu moins facilement avec ce qui existait, déjà ceux qui avaient déjà leur réseau historique – Alternatiba, le Florain. Et puis maintenant ça se fait : Racines Carrées intègre la monnaie locale et ça fait un réseau de plus dans lequel ils s'investissent et ils sont présents – Racine Carrées qui, je pense, va rejoindre la dynamique du Plan B, etc. Donc on a quand même cette dynamique un peu d'écosystème qui est en train de se créer et dans lequel Racines Carrées joue son rôle ».

Des réseaux institutionnalisés seraient en train d'être tissés via la monnaie locale, des initiatives comme Alternatiba ou le Plan B.

Interconnaissance et entraide

Il existe une forte interconnaissance entre les initiatives agroalimentaires alternatives enquêtées. Comme nous l'avons vu, la naissance d'une association est souvent tributaire de liens entre associations. Les acteurs enquêtés participent souvent à de multiples associations. Mathieu Cretelle est administrateur de la Grande Épicerie Générale et jardinier dans un jardin partagé de

l'association Racines Carrées. Colin est adhérent à l'AMAP Provençal, jardinier dans un jardin de Racines Carrées, administrateur de la Cantoche et cofondateur du Florain, la monnaie locale de Nancy. Xénophon Tenezakis est adhérent de Dyn'AMAP et président de la Cantoche. Durand, investie à Dyn'AMAP, est présente au conseil d'administration du Florain. C'est par l'intermédiaire de ces multi-adhésions que s'organisent des liens entre les initiatives. Jérôme Minatel, président de l'AMAP du Bon Coing, indique ainsi avoir des liens avec : « les Jardins Citoyens […] il y en a dans l'AMAP qui y sont […] La Grande Épicerie alors là c'est sûr, il y en a de l'AMAP qui y sont [il cite un nom] » ainsi que Zéro Déchet, dont un des membres de l'AMAP est participant. « Il est très impliqué dans Zéro Déchet. Dimanche, il y avait une manifestation à la grande halle de l'Octroi, eh bien lui, il bosse au Grand Nancy, il est adhérent à l'AMAP du Bon Coing, et il faisait des démos ; moi qui n'était pas convaincu par le DIY, c'était sympa ». Selon Thomassin, il existe ainsi des liens entre la Grande Épicerie Générale et Dyn'AMAP : « Dyn'AMAP, je connais par Dynamo […] et puis j'ai des amapiens de Dyn'AMAP à la Grande Epicerie, et puis c'est vrai que je connais bien les gens de Dynamo ». Le fondateur de la Grande Épicerie Générale dit également connaître les membres de Les Vies Dansent – « on s'est rencontré sur pas mal d'évènements, notamment organisés par les Colibris ». L'adhésion ne signifie toutefois pas forcément une participation active à d'autres initiatives. Gérard Lorrain, cofondateur des Jardins Citoyens témoigne ainsi : « je suis adhérent à la Grande Épicerie, enfin je cotise, je suis socio mais par contre j'y ai jamais foutu les pattes – alors que je devrais, parce que on devrait donner une ou deux heures de son temps ».

La connaissance de certaines autres initiatives peut aussi passer par des liens personnels. Cretelle, de la Grande Épicerie Générale, évoque un lien à des personnes plutôt qu'à des initiatives :

> « [J'ai entendu parler de] Racines Carrées parce qu'on a une amie qui est pote avec le propriétaire du jardin où on va, donc elle a dit : "Ben on habite à peu près dans notre quartier, moi je connais quelqu'un qui a un jardin là, et il va le filer à une asso pour accueillir des personnes qui viennent jardiner, s'en occupent", et elle m'a dit : "si ça vous intéresse, venez". Donc on avait découvert Racines Carrées comme ça. La Cantoche […] il y a une fille qui travaille au marché, qui s'appelle Mathilde, où on allait avant aux fruits et légumes, en plein milieu, et qui m'a dit : "J'en ai marre de mon boulot, je vais me mettre en associatif", et donc elle est venue à la Grande Epicerie, je crois que c'est elle qui m'a parlé de la Cantoche, Racines Carrées aussi, c'est vachement bien ce qu'elle fait ».

Faye, jardinier à la Ferme du Plateau, a rencontré le président de la Cantoche via son activité bénévole dans une radio associative de Nancy, où il présente une émission. Bienaimé, des

Japaden et jardinier au jardin partagé de la MJC des Trois Maisons, explique connaître l'AMAP de la Ferme du Tipi car « ma maman, elle était dedans, et mon oncle ! »

Ces liens, invisibles si l'on s'en tient aux documents ou même à des interviews de recherches qualitatives, sont immédiatement observables dans une étude ethnographique. Assistant à une réunion de préparation du jardin partagé des Trois Maisons par Bienaimé, j'ai pu repérer dans la salle des membres de la Ferme du Plateau, des Jardins Citoyens, de Racines Carrées, de la Cantoche ainsi que des Japaden. Il est possible aussi que cette présence aux évènements et les relations informelles tissées entre chercheur et acteurs à cette occasion contribuent à orienter les entretiens. Pour notre part, ils se sont souvent soldés par des nouveaux contacts : on nous a souvent communiqué les coordonnées de personnes encore inconnues et on nous a introduit auprès d'elles. Un grand nombre d'enquêtés nous ont parlé de leur participation au mouvement social Nuit Debout auquel nous nous étions croisés en 2016. Dans certains cas, nous nous rappelions ainsi les uns des autres : les visages étaient reconnus lors de l'entretien.

Cette prééminence des liens personnels apparaît à certains acteurs comme problématique. Elle personnaliserait trop l'action et rendrait indispensable ces acteurs pour établir des liens, alors qu'il faudrait au contraire les cultiver entre les institutions. Ott, fondatrice de la Cantoche, explique ainsi qu'elle préférerait pouvoir s'éloigner de l'action de l'association sans que cela nuise aux rapports entre sa structure et d'autres initiatives :

> « On est pas mal en lien avec Racines Carrées, avec Zéro Déchet et avec la Grande Épicerie Générale, on va dire Alternatiba aussi – parce que Alternatiba est vraiment en sommeil – en lien aussi avec Dynamo, et le Florain aussi. Pour l'instant, le truc, c'est surtout moi qui suis en lien avec, de rencontrer les gens sur d'autres associations, parce que les gens ont tendance à m'appeler moi, parce qu'ils me connaissent sur d'autres structures, et ils ont l'habitude de me rencontrer moi ; parce qu'on va dire j'incarne le projet, que je vais de l'avant et que les gens moi je les appelle et je vais vers les gens, et ils me voient moi, et c'est un peu chiant, donc là je vais essayer de transmettre tout ça »

L'entraide et l'organisation d'actions en commun sont le support de relations. Les liens établis autour de la Grande Épicerie Générale en fournissent un bon exemple. L'association organise tous les ans un pique-nique zéro déchet avec le jardin partagé de la MJC des Trois Maisons, dont la Grande Épicerie Générale est d'ailleurs membre en tant qu'association. Ce type d'adhésion constitue une adhésion de soutien, mais aussi de lien entre associations. Ces rapports s'établissent aussi avec des initiatives nées au même moment que la Grande Épicerie Générale, notamment la Cantoche : « On a fait plusieurs évènements chez eux, projection et réunion d'info, avec Nathalie, ouais on se connaît pas mal aussi par d'autres biais étudiants, je crois

qu'elle était à la JOC[823] ou je ne sais plus ». De la même manière, des liens se sont tissés entre la Cantoche et Houillon, le producteur de l'AMAP du Crapaud Sonneur qui les fournit en légumes : « La Cantoche, on bosse avec, on leur amène des produits. Et puis je suis content que notre collaborateur, dernier collaborateur en date, il a été embauché comme cuistot là-bas ». Les Vies Dansent apparaît comme l'une des initiatives qui a le plus organisé d'actions en commun avec d'autres. Au jardin des Japaden, Les Vies Dansent a construit et disposé des bacs de compost en palettes récupérées. Avec Racines Carrées, le collectif a mené deux projets en aidant à la construction de bacs de culture en palettes, l'un à la résidence FJT les Abeilles, l'autre au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, où Les Vies Dansent a aidé Racines Carrées à répondre à un appel d'offre pour la constitution d'un jardin, la construction de bacs à composts et de bacs de culture, ainsi que des animations.

Les initiatives peuvent aussi s'aider dans le domaine de la vente de leurs productions. Ainsi, Racines Carrées a fait appel aux membres de la Cantoche afin qu'elle fournisse des buffets, notamment lors des assemblées générales. Cette aide a constitué un des moyens de financement et de promotion de la Cantoche, mais aussi un test pour connaître ses capacités à cuisiner et servir des aliments en groupe. De son côté, la Cantoche (comme la Grande Épicerie Générale) permet à Racines Carrées d'organiser des ventes de plants (courges, tomates ou basilics ayant été cultivés sous serre) dans son restaurant plusieurs fois dans l'année. Elle permet ainsi à Racines Carrées d'obtenir un revenu mais aussi de promouvoir l'AMAP auprès des consommateurs de la Cantoche.

Ces coups de main procèdent par choix : on ne travaille pas avec tout le monde. Si Les Vies Dansent acceptent de servir de conseillers techniques dans la création d'un jardin partagé comme celui des 3 Clochers, ils peuvent en revanche refuser l'appui technique d'acteurs professionnels. Ainsi, Houillon, ami des fondateurs de Les Vies Dansent, regrette qu'ils ne se soient pas saisis de ses conseils, même s'il a apporté une aide matérielle à l'initiative naissante :

> « Les Vies Dansent oui, j'ai des potes là-bas, on a mis des bacs en bois, et j'ai dit "appuyez-vous sur les producteurs, allez vers les producteurs". Parce que moi je connais Nancy, je connais la sociologie Lorraine ; personne viendra s'en occuper. On n'est pas à New York, on n'est pas à Londres, on n'est pas à Paris, personne viendra mettre une salade dans vos putains de bacs. Donc si vous rapprochez pas et puis vous, en tant que l'association, en tant que tel, soit ils gèrent les bacs, c'est-à-dire qu'ils font tout et puis un jour ça prendra peut-être, soit ils mettent en lien des choses et ils jouent le rôle de médiateur, de ce que tu veux quoi, mais d'éducateur. Mais donc, moi je leur ai proposé, je leur ai dit : "je suis un maraîcher, je suis à 200 mètres, je suis maraîcher

[823] Jeunesse ouvrière chrétienne

pro, je vous mets de l'engrais, de l'eau, des plantes, je vous met tout à disposition, si vous avez des citoyens je vous donne des conseils, si vous avez plusieurs citoyens qui veulent des conseils de jardinage, je donne des conseils de jardinage, pour lancer la machine, quoi". Parce que dans une ville comme Nancy, tu lanceras jamais la machine de ces trucs-là, c'est impossible. Pour avoir fait plein d'autres actions, je sais que le public lorrain il est trop pauvre culturellement pour comprendre et pour assimiler les choses comme ça et pour les intégrer, c'était mort. Et les vacances, la ville elle est vide, tu vois de quoi je parle, c'est impossible quoi. Il y a eu deux bacs, c'est tout ce que je connais, c'est nul quoi, devant le Conseil général. C'est nul nul nul. Et puis moi, j'ai suivi une activité comme ça par ailleurs dans d'autres villes, et il y a des saccages, les gens ils font n'importe quoi, ils arrachent les trucs. Donc faut vraiment être dans des quartiers au carré ou alors suivre le truc, encadrer avec des animateurs et tout, sinon ça marche pas »

Une tentative de rapprochement entre association et producteur a aussi avorté. Lors de sa création, Racines Carrées entre en contact avec le CGA, groupement d'agriculteurs bio en Lorraine, comme l'explique Pernot, cofondateur de l'association :

« Pour l'assemblée générale constitutive, moi, en tant que individu qui ai fait cinq ans d'étude dans un lycée agricole et qui avais un projet professionnel de m'installer en tant qu'agriculteur, ça me posait un problème moral et intellectuel de monter une association d'agriculture urbaine sans travailler avec des agriculteurs, en tous cas sans les inviter. Du coup j'ai eu connaissance d'un organisme qui s'appelle le CGA, le centre de groupement des agrobiologistes, qui est un syndicat professionnel d'agriculteurs biologiques, et je leur ai envoyé l'invitation à notre assemblée générale constitutive en leur demandant qu'ils fassent passer l'invitation à leurs réseaux et qu'ils viennent s'ils le souhaitent. Et c'est vrai que là on était avant l'assemblée générale, et nous, on avait juste à deux trois, les fondateurs, on avait, c'est vrai qu'on avait émis cette idée de faire de l'agriculture sur les toits […] Du coup, avec juste cette idée, sans détail, ils nous répondent que non, ils ne viendraient pas à notre association, à notre assemblée générale constitutive […] le CGA me répond "non je ne viendrai pas et je ne communiquerai pas à notre réseau, parce que nous on est contre l'hydroponie sur les toits, on trouve que c'est une fausse bonne idée et que vous allez développer de mauvaises idées dans la tête des gens". Alors moi là, bon, à titre personnel j'ai été vraiment vexé, j'ai été piqué dans mon amour propre. Parce que voilà, moi je considère faire partie, au niveau intellectuel, de ces gens-là quoi, et j'ai vraiment été, ouais, piqué dans mon amour propre. Et je leur réponds "oulah, attends …tends …tends, moi je te parle de potagers sur les toits tu me réponds hydroponie", je dis "nan nan, nous, on va faire des potagers sur les toits éventuellement, mais dans des substrats organiques, dans de la terre et du terreau". Il me répond que "non, c'est pareil, c'est hors sol, et quand on est bio on est contre le hors-sol", bon. Donc voilà il y a un imbroglio [sic] ».

Face à ce refus de coopération, les fondateurs de Racines Carrées réfléchissent aux arguments qui poussent le CGA à leur fermer la porte. Ils orientent dès lors leur action vers des cultures qui ne soient pas hors-sol et comprennent que leur action a plus un but « social » que « vivrier ». Les échanges avec le CGA ont conduit Racines Carrées à préciser son action et à faire appel à d'autres initiatives comme Les Vies Dansent pour des actions tels que la création et l'entretien de bacs de culture hors-sol.

Tentatives de mise en réseau

Des tentatives ont été faites pour mettre en place des réseaux plus institués. Racines Carrées a par exemple organisé une réunion de plusieurs associations. Fortrat, l'un des artisans de cette rencontre, explique :

> « Une fois on avait fait chez [une autre adhérente de Racines Carrées] une réunion inter assos. Il y avait la Grande Épicerie Générale, il y avait la Cantoche, il y avait Zéro Déchet, et Racines Carrées, et donc on mettait une quinzaine de personnes. Forcément après du coup, c'est des gens que tu recroises – "tiens, lui je l'ai déjà vu quelque part" – dont tu te rappelles plus le prénom, tout ça. L'idée, c'était déjà de faire connaissance quoi, de savoir qui fait quoi, et puis ça avait débouché sur un petit fichier de contacts, et puis on avait vu passer notamment des demandes – "tiens qui aurait un rétroprojecteur à nous passer ?", tu vois. C'est embryonnaire, mais l'idée c'était déjà de se rencontrer ».

Cette mise en réseau figure parmi les objectifs de certaines associations. C'est le cas de Racines Carrées, qui entend mettre en place une application pour recenser les initiatives en commençant par les jardins partagés. Comme l'explique De Wulf :

> « [Dans le] Grand Nancy pour l'instant, pour faciliter la recherche par exemple. Si toi, tu sais pas ce qui se passe dans ton quartier : dans ce genre de projets, tu cherches, tu trouves et tu vois ce qui se passe. On a remarqué que tous les projets ne se parlent pas entre eux, ça communique pas bien entre tous ces projets, toutes ces initiatives. Et du coup nous, on aimerait bien créer quelque chose, que ce soit un outil pour tout le monde, et en même temps un moyen de communiquer entre nous plus facilement et mieux, quoi ».

Des limites existent tout de même. Certaines associations comme Racines Carrées réclament une indépendance par rapport à tout réseau, étant prêts à participer mais pas à se fondre dans ces institutions, comme l'explique Pernot, président :

> « Les fondateurs, en tous cas, on a toujours porté la volonté d'être assez indépendants. Racines Carrées c'est pas les Colibris, Racines Carrées c'est pas Alternatiba, Racines Carrées c'est pas

> Incroyables Comestibles. On a notre identité propre, qu'on essaie de monter avec tous les gens qu'on réunit autour de nous ».

Ils préfèrent une communauté d'action, notamment dans leurs partenariats avec une initiative comme Les Vies Dansent à une intégration pure et simple. Selon De Wulf, cofondatrice : « On a des copains, on s'entend, on a les mêmes idées, on est amis avec beaucoup de monde on va dire ça comme ça, c'est pas forcément une même entité ». Ils préfèrent agréger des identités différentes. Selon Pernot :

> « Au CA de Racines Carrées, on est vraiment une mosaïque de différentes expériences du monde associatif, chacun amène sa petite pierre à l'édifice et puis on reprend un peu l'identité de chacun : on a un peu des Colibris, un peu d'Alternatiba, un peu des Petits Débrouillards et c'est vraiment cool d'avoir tous ces profils différents et de pouvoir travailler tous ensemble autour du sujet commun ».

À l'AMAP du Crapaud Sonneur, cette volonté d'indépendance se traduit par la séparation des mails entre ceux qui concernent l'association elle-même et ceux concernant d'autres initiatives ou action. Comme l'explique Pierre :

> « Nous dans l'AMAP, ces questionnements-là d'imbriquer les choses se sont posées et on a très vite dit : "quand un mail ne concerne pas directement le soutien à la paysannerie, on transmet pas le mail". Par contre, on autorise quelqu'un à venir à une distribution avec des tracts et à donner ces tracts en main propre et à parler avec les gens : ça, on veut bien. Mais arroser nos adhérents – parce qu'on a une liste de mails sur les sans-papiers tout ça, qui sont toutes des causes très louables – ça, on a toujours empêché, parce que déjà qu'ils ont du mal à lire les mails qui concernent l'AMAP, si on rajoute tout ça, c'est terminé. Même si pour moi, c'est une démarche politique l'AMAP, il faut rester centrés sur notre objet. Et ça n'empêche pas que ceux qui ont des... qui sont dans d'autres associations – parce qu'il y en a plein qui sont dans d'autres trucs, il y en a un qui s'occupe des migrants, il y en a qui sont à Dynamo, il y en a qui sont à la Vélorution, enfin bon il y a plein de trucs, évidemment écologistes autour de nous – on leur empêche pas évidemment de transmettre les infos sur les journées qu'il y a, etc. mais pas par le biais des mails. Donc oui, pour répondre à ta question, oui il y a des gens dans l'AMAP qui sont dans d'autres associations, mais nous on n'est pas très intégrés dans un autre tissu d'assoces que les AMAP »

Ceci n'exclue pas des actions ponctuelles à destination d'autres initiatives, par exemple une projection dans le cadre du festival Alimenterre : « après, Valérie elle a eu le courage d'organiser pour le festival Alimenterre une projection, et là on a eu d'autres gens que les AMAP, on a ouvert à tous ».

À la Cantoche, Ott, la fondatrice, réfléchit à une mise en réseau qui impliquerait un partage des locaux des associations. « L'idée c'est de rester fortement en lien avec des structures, on réfléchit même à partager éventuellement les locaux, Racines Carrées cherchent un local mais ils regardent à droite à gauche, avec nous, avec les Petits Déb, et tout ça ». Thomassin, le fondateur de la Grande Épicerie Générale, émet des réserves quant à cette mise en réseau, consommatrice d'un temps qui pourrait être consacré à la seule initiative :

> « J'ai des questionnements en fait, c'est vrai, sur le réseau. Alors nous par exemple, on n'est pas que sur l'alimentaire. On voulait peut-être avoir un truc plus large autour de la mise en réseau sur la consommation. Mais le problème de la mise en réseau, c'est que d'un côté ça prend du temps, et t'en as pas les bénéfices tout de suite […] on l'a fait une fois avec Racine Carrées, la Cantoche, et c'était super sympa, mais c'est vrai que tu vas rajouter ça aux réunions qui prennent du temps. Enfin voilà, on va dire, le bénéfice de la mise en réseau est pas toujours immédiat. »

Le besoin de nouvelles associations

Des initiatives originales de mise en réseau ont pu voir le jour à Nancy : la monnaie locale, appelée Florain, en est un exemple. Mise en circulation pour la première fois en octobre 2017, le Florain est une idée datant du forum Alternatiba de 2015. Florent Compain, cofondateur d'Alternatiba Nancy, explique que la création d'une monnaie locale était pour lui l'un des premiers objectifs de la manifestation :

> « Il n'y a pas de monnaie locale [à Nancy] et typiquement, moi, à la première réunion, je l'ai matraqué, à toutes les réunions publiques qu'on a faites : de l'espace économie, du quartier économie du village Alternatiba, il devait émerger une monnaie locale. Donc Alternatiba a été le moment aussi de réunir, de récupérer énormément de contact de gens qui seraient intéressés par une monnaie locale, et ça nous a permis d'impulser une monnaie locale, avec un premier forum ouvert de réunion de construction qui a réuni 150 personnes, qui a réuni énormément de monde pour un truc de ce type-là ».

Sur son site internet, les membres de l'association expliquent les raisons qui les poussent à promouvoir ce mode de paiement : « Une monnaie locale citoyenne permet de relocaliser l'économie, de rendre les citoyens maîtres de leurs échanges, acteurs du fonctionnement de leur économie et libres d'en définir les valeurs. » Le territoire où l'on peut dépenser le Florain est

le : « bassin de vie de Nancy, qui se situe dans le triangle Lunéville, Toul, Pont-à-Mousson. Un vaste territoire de plus de 300 000 habitants[824] ».

Le Florain agit comme un réseau, voire pour certains, comme « "un label" pour les commerçants qui attirent ainsi de nouveaux clients[825]. » Les adhérents au Florain comprennent cette capacité à faire réseau et à dénoter un engagement auprès d'autres acteurs. Dès 2018, selon Colin, un des cofondateurs, le Florain remplit son rôle : « "Le bilan est positif. On a atteint nos objectifs : 600 particuliers et 130 entreprises, associations, artisans, producteurs utilisent le florain !" Quelque 5 000 florains circulent déjà dans le sud du département… Ça se fête non[826] ? » Certains acteurs des associations font partie des instances dirigeantes de la monnaie locale. C'est le cas de Durand, de Dyn'AMAP, présente au Conseil d'administration :

> « Là je suis dans l'association du Florain. Enfin, j'y suis… il se trouve que j'ai été élue au CA là, j'étais membre, j'avais adhéré quoi, c'est tout. Et puis comme leur système de gouvernance est très démocratique, au point que ils ont choisi le tirage au sort pour leurs collèges nombreux et variés, c'est très difficile de s'y retrouver. Mais bon voilà, en ayant un nom, parce que j'ai été tirée au sort pour faire partie de la commission d'agrément, du collège client, représentant les gens qui utilisent le Florain, les utilisateurs ».

D'autres, comme Reboud, adhérent à l'AMAP du Crapaud Sonneur, y ont même recours dans leur vie professionnelle : « Je suis au Florain, je suis même en tant que musicien au Florain ». Les associations enquêtées acceptent le Florain comme monnaie pour l'adhésion et l'achat de produits. Pour Colin, l'un des fondateurs du Florain, l'intérêt de cette monnaie locale est de créer des interconnexions :

> « Je pense qu'il y a plus de liens au départ entre le Florain et la Cantoche qu'entre la Cantoche et une AMAP. Parce que certes, la Cantoche et l'AMAP on pense spontanément à la bouffe avec une dimension bio locale et potentiellement végétarienne, sauf que non, spontanément t'as une AMAP qui fournit des légumes parce que là maintenant elle est là pour vendre des légumes à des particuliers, alors qu'à côté de ça, la Cantoche c'est l'endroit rêvé pour accepter le Florain et faire circuler les Florains en tant qu'interface. Donc alors après un jour, il y aura une distribution d'AMAP à la Cantoche et là on arrive à une logique supplémentaire : tu me fais venir déjà à la Cantoche pour prendre le panier, voir que le lieu est sympa, et au passage la Cantoche accepte le Florain, tu découvres le Florain tu créés des interconnexions. C'est toute la philosophie qu'on

[824] L'Est Républicain (2017, septembre 13). *Le Florain circulera en octobre*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-ville, p.54B8

[825] L'Est Républicain (2018, novembre 20). *Une idée qui incite à acheter local et durable*, L'Est Républicain, 54C - Pont-à-Mousson-ville, p.54C4.

[826] L'Est Républicain (2018, octobre 4). *Le Florain fête son 1er anniversaire*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-ville, jeudi 4 octobre 2018, 265 mots, p.54B4

> essaie de créer dans ce mouvement […] quand Dynamo accueille Dyn'AMAP, c'est en se disant "ouais nous on a plein de gens qui viennent réparer leur vélo, c'est forcément des gens qui ont besoin de légumes, donc on va aider une AMAP à se créer". Ça c'est super, et en même temps tous ces gens qui vont apprendre qu'il y a une AMAP dans le quartier et qui vont venir chercher leur panier, ils sauront qu'ils pourront venir réparer leur vélo ici. Et pourtant dans un sens on parle de mobilité ici et dans l'autre sens on parle de bouffe : le changement de système, c'est le seul lien mais c'est suffisant, et donc je pense pas qu'il faille envisager de dynamique sectorielle par rapport à ça ».

Colin prône donc une approche catégorielle du réseau et non une approche sectorielle. Cette approche se retrouve dans la liste des initiatives acceptant le paiement en Florain[827]. Ces acteurs sont variés et peuvent être des boulangeries nancéiennes, des gîtes où passer ses vacances, ou encore des salons de coiffure et des pharmacies. Le Florain est aussi partenaire de nombreuses associations présentes dans l'enquête, des jardins partagés (les Jardins Citoyens, Racines Carrées), aux AMAP (AMAP du Crapaud Sonneur, GASPAR, Dyn'AMAP) et autres types d'association (la Cantoche, le Plan B).

Le Plan B est une association née en 2018. Cette association entend devenir un réseau des initiatives nancéiennes luttant contre le changement climatique. Le nom de Plan B est une partie de la phrase : « Il n'y a pas de planète B, heureusement il y a le Plan B ». Colin, l'un de ses fondateurs, résume sa mission : « le Plan B est une dynamique qui vise à faire changer d'échelle toutes les initiatives qui ont trait à la question de la lutte contre le changement climatique et plus largement à la justice environnementale et sociale » dans le territoire désigné comme le « bassin de vie de Nancy », constitué par un « triangle Toul – Lunéville – Pont-à-Mousson, avec Nancy au milieu ».

Tout comme la Cantoche ou le Florain, le Plan B est un produit d'Alternatiba Nancy, les mêmes personnes en étant les fondateurs. Colin explique la genèse du projet. Selon lui, Alternatiba a permis de faire « trois constats » :

> « Constat numéro un : on a réuni 130 acteurs, associations, entreprises qui partagent de près ou de loin – même de très très loin – la question climatique […] et on se rend compte qu'en un weekend il y a plein de trucs qui émergent : y a le projet de Cantoche, il y a le projet du Plan B, il y a le projet de monnaie locale, tout ça vient d'Alternatiba. Il y a plein de gens, quand on a

[827] https://www.monnaielocalenancy.fr/acteurs.php

> rediscuté après, qui disent qu'ils sont devenus militants après Alternatiba […] mais tu peux pas faire ça tout le temps, ça demande une énergie folle ».

Pour les fondateurs du Plan B, il faut créer une structure permettant « d'entretenir cette dynamique » de rencontres et de foisonnement afin de provoquer l'investissement de plus de personnes et la création de plus d'initiatives. Le Plan B doit donc servir à assurer ce changement d'échelle par l'appui et la mise en réseau des personnes investies dans la lutte contre le changement climatique au travail d'initiatives productives à Nancy. Selon Colin : « Le deuxième constat c'est qu'on s'est rendu compte au moment d'Alternatiba qu'on avait tous les mêmes besoins. » De nombreuses initiatives présentes à Alternatiba manquent d'un barnum pour abriter leur stand ou encore de véhicules utilitaires pour déplacer leur matériel. « Troisième constat, on se rend compte qu'on a tous cette petite habitude de parler à notre petite communauté » : selon Colin, les initiatives sont installées dans un certain confort au niveau de leur promotion et ne parviennent pas assez à toucher le grand public. Colin souhaite créer « une communauté alternative » réunissant de nombreux citoyens. Il prend en exemple Alternatiba : « on passe de forums locaux qui faisaient aux grands mots, les bonnes années, 1000 personnes […] Alternatiba, sans trop d'efforts en termes de com' on estime qu'on fait 12 000 personnes dans le weekend ».

Selon les fondateurs du Plan B, le besoin de toutes les initiatives est celui d'un local permanent. Les créateurs du Plan B sont issus d'Alternatiba mais aussi d'autres associations comme Dynamo, Racines Carrées ou le Florain. Ces associations se réunissent le plus souvent dans des bars ou au domicile de leurs membres. Autre problème, selon Compain, l'un des cofondateurs : « c'est de plus en plus difficile de trouver des salles de réunions, de trouver un espace pour organiser quelque chose. Il faut sans arrêt parler avec les mairies, on est dépendants ». La première étape du Plan B passe donc par la création d'un local ou une « maison des alternatives » selon Colin. Afin de favoriser l'action des initiatives, et d'économiser leur temps, ce local mutualisé entre les initiatives existe désormais, pour le rangement du matériel (barnums, camionnettes, vidéoprojecteurs, photocopieurs). Le Plan B souhaite aussi mutualiser les moyens humains, en embauchant un comptable, un expert juridique ou encore un expert dans la communication numérique. Des employés qui proposeraient un appui et des formations aux initiatives. Le Plan B pourrait ainsi assurer un service de conseil mais aussi de mise en réseau des initiatives naissantes. Pour Colin, ce changement d'échelle implique donc d'« arrêter de faire chacun dans son coin un truc avec 300 personnes d'un côté, 200 de l'autre, 500 personnes sur Twitter, un autre avec des apéros où ils sont 25 et de se dire à un moment "Putain allons-y tous

ensemble !" » Compain, cofondateur du Plan B, président de l'association Les Amis de la Terre, y voit aussi un moyen de développer voire transformer les initiatives locales :

> « Il y a toute cette problématique, pour moi vachement importante, qui est celle de la transformation de l'existant – et qui est vraiment la plus compliquée pour moi – de comment est-ce qu'on fait quand on crée quelque chose de radical pour aller transformer l'existant. Je veux dire, en étant ultra puristes et en disant "on doit être à la hauteur des enjeux", tout le travail doit être sur le local, relocaliser, etc. Qu'est-ce que tu fais avec ce que tu as, avec ce qui est la réalité, la réalité actuelle ? […] comment fidéliser les milieux militants ? »

Selon Compain, le changement d'échelle et la pérennisation des initiatives doivent passer par la transformation des pratiques. Ce changement peut se faire dans les modalités d'organisation : « Mettre en place des réunions efficaces, en posant des règles collectives, ne pas laisser le champ libre à des boulets », ou encore « les réunions devraient être interdites le lundi […] et déjà tous les lundis tu sais que tu peux avoir une vie de famille, tu sais que tu peux être dans un club de sport ». Mais aussi un modèle d'indépendance plus général : « on essaie d'imaginer et de penser un modèle économique qui nous permette d'être totalement autonomes sur notre fonctionnement, c'est-à-dire que notre fonctionnement, quel qu'il soit, il ne dépend pas des collectivités locales ». Les fondateurs du Plan B, comme Compain, souhaitent également mettre en place une structure qui puisse : « créer des postes, salarier des gens, sur des bases sociales, notamment en termes de question de temps de travail, qui permettent d'avoir une vie à côté, et de l'autre côté de continuer à renforcer les dynamiques qu'on crée en pérennisant des postes et en leur donnant aussi le temps de pouvoir avoir aussi un bénévolat à côté ». Ils souhaitent également offrir des rémunérations importantes aux salariés du Plan B, commençant à partir de 2000 euros selon Compain.

En 2017, le local du Plan B a été aménagé à Jarville, dans des locaux appartenant à l'un de ses fondateurs. Depuis septembre 2017, l'association accueille des réunions de différentes associations nancéiennes dont Racines Carrées ou le Florain. Le site internet du Plan B répertorie les associations qui se sont jointes à l'initiative.

Infographie : « Les membres », sur le site internet du Plan B[828]

Parmi ces initiatives, nous trouvons des associations nationales de plaidoyer comme Extinction Rébellion, des entreprises comme Képos, mais aussi des associations enquêtées dans cette recherche : Alternatiba Nancy, la Cantoche, le Florain, la Grande Épicerie Générale et Racines Carrées. Ces initiatives doivent cotiser au Plan B chaque année et signent une convention. En échange, elles peuvent profiter des locaux et des moyens du Plan B. Le Plan B apparaît comme une initiative visant à favoriser l'écosystème des associations et entreprises nancéiennes engagées dans la lutte contre le changement climatique. Plutôt qu'une structure surplombante, ses membres souhaitent en faire un acteur au même niveau que les autres. Plutôt que la coordination, ils souhaitent offrir un lieu de réunion. Plutôt qu'un rassemblement, ils souhaitent une mutualisation des moyens.

Une cartographie des initiatives étudiées

Les AMAP

La Lorraine et plus particulièrement la Meurthe-et-Moselle apparaît comme un territoire riche en initiatives agroalimentaires alternatives. Parmi elles, les AMAP, dont nous avons vu que la Meurthe-et-Moselle était parmi les premiers départements à en accueillir en France. Le réseau des AMAP de Lorraine, Loramap, a vu le jour en 2011. Ses fondateurs espéraient en faire une

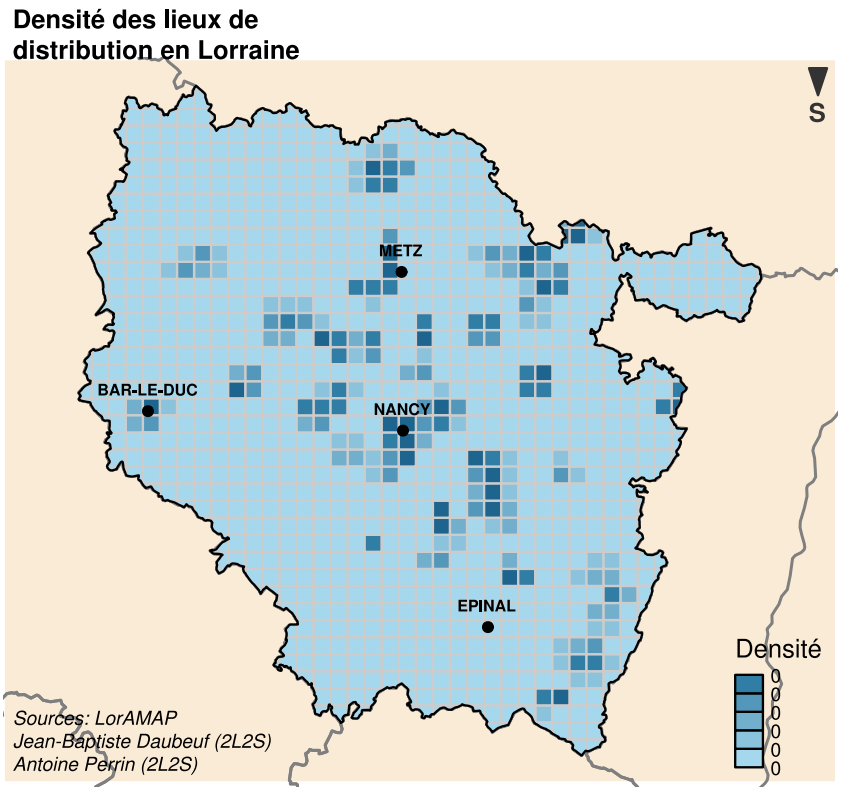
[828] https://www.planbnancy.fr/les-membres/

ressource pour toutes les structures de la Lorraine. Aujourd'hui, les AMAP rattachées au réseau Loramap sont réparties en Lorraine comme suit :

Meurthe-et-Moselle (54)	34
Moselle (57)	17
Meuse (55)	7
Vosges (88)	7

Des données transmises par Loramap dans un fichier Excel nous ont permis de produire des cartes qui donnent une idée de l'ampleur du phénomène.

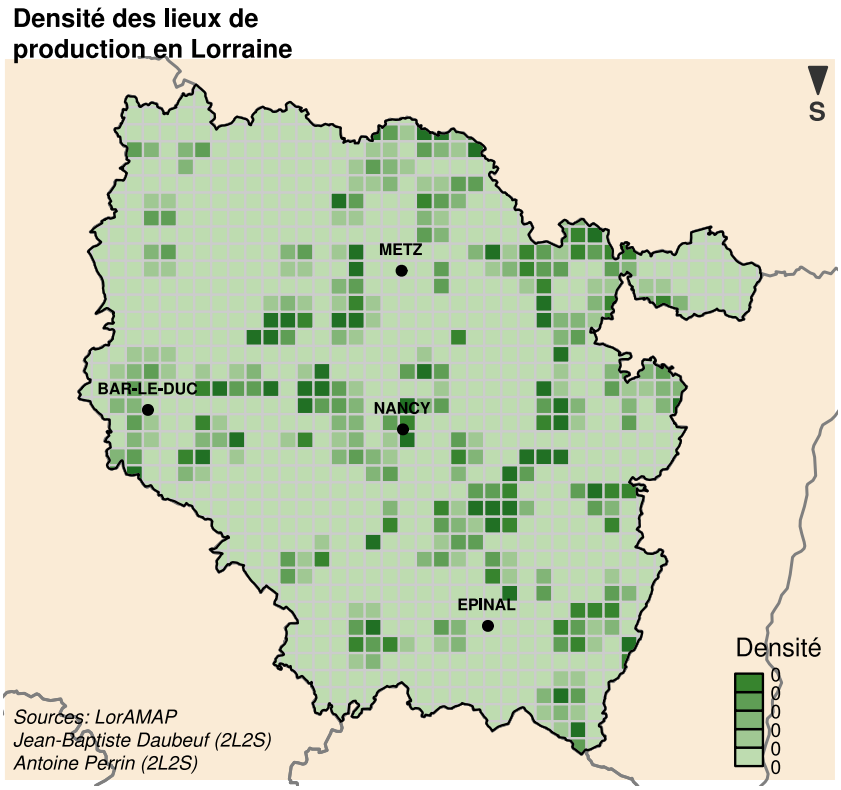
Carte de densité des AMAP en Lorraine[829] (2017) :



Sur cette carte, nous pouvons observer que les AMAP de Lorraine sont réparties dans quelques points du territoire. Les zones urbaines en sont dotées, mais aussi plusieurs bassins de populations plus ruraux dans la diagonale Nancy-Metz-Épinal. Nancy apparaît comme le centre principal dans la dynamique des AMAP en Lorraine.

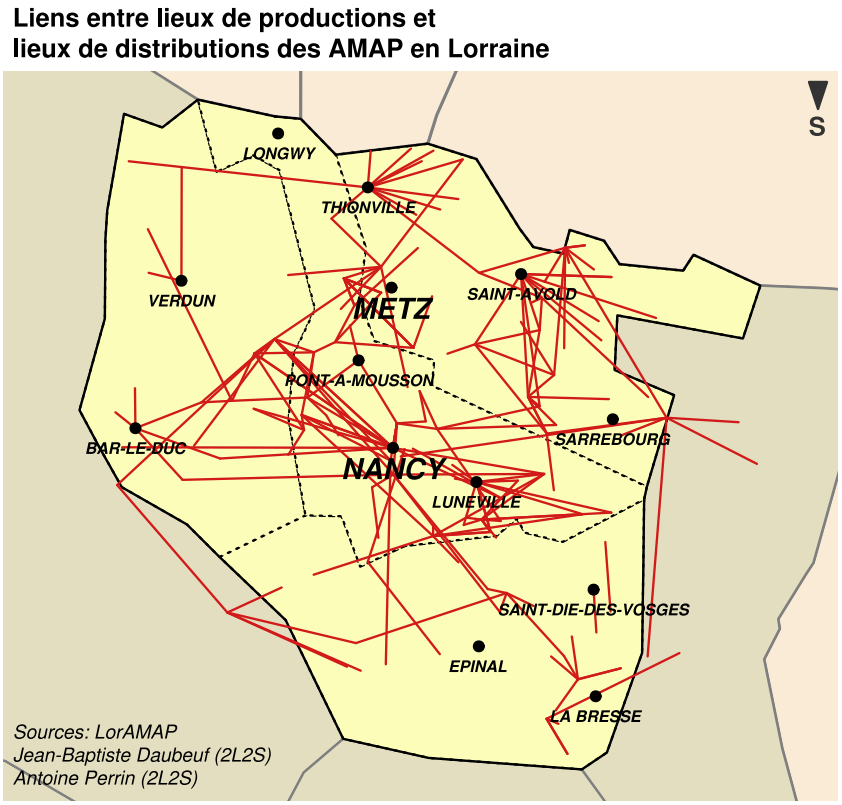
[829] Ces cartes ont été préparées en 2017 pour un diagnostic en vue de la création du Plan Alimentaire Territorial Sud 54 (PAT54).

Carte de densité des producteurs d'AMAP en Lorraine (2017) :



La production agricole ensuite acheminée aux AMAP est, elle, mieux répartie sur le territoire, même si l'est du département apparaît plus productif que l'ouest.

Liens entre lieux de production et lieux de distribution des AMAP en Lorraine (2017) :



Cette carte rend bien compte du rôle central joué par la métropole nancéienne dans le circuit des AMAP en Lorraine.

Carte des AMAP de Meurthe-et-Moselle[830] (2021) :

Sur le territoire du Grand Nancy, il existe 12 AMAP associées à 21 producteurs[831]

[830] Carte issue des données de Loramap.
[831] Chiffres issus de l'annuaire de Loramap, du fichier producteur de Loramap ainsi que de l'enquête de terrain.

Les jardins partagés

Il existe à Nancy, comme dans de nombreuses villes du nord de la France, une tradition des jardins familiaux et ouvriers, héritage du passé industriel. Celle-ci a pu impulser la création de nombreux jardins partagés. La mairie de Nancy, s'appuyant sur l'Observatoire UNEP-Hortis des villes vertes qui y dénombrait 68 jardins partagés en 2016[832] , se vante d'être l'une des villes les mieux loties de France :

> « Avec plus de 60 jardins partagés recensés début 2016 par l'Observatoire UNEP-Hortis des villes vertes, Nancy arrive en tête des villes françaises, devant Marseille, Mérignac, Lyon et Rennes !
>
> 68 Jardins partagés sont recensés aujourd'hui à Nancy. On les retrouve dans plusieurs espaces de la ville, notamment le square Laverny, la Pépinière des Carrières, le Quai René II, le parc de la Cure d'Air, le quartier des III Maisons ou encore le Parc Charles III.
>
> C'est le quartier du Plateau-de-Haye qui en accueille le plus, avec la création récente d'une superficie de 700 m^2 qui a permis l'éclosion de nombreuses parcelles. »

[832] Site internet de la mairie de Nancy, Accueil ; Utile ; La nature dans la ville ; Les jardins partagés : https://www.nancy.fr/utile/nancy-la-ville-qui-cultive-la-vie/les-jardins-partages-232.html

Ces chiffres sont gravement mis en doute par les membres des jardins partagés, expliquant n'avoir jamais compris la méthodologie employée et la hauteur du chiffre, qui se vérifie difficilement sur le terrain. Ce chiffre a en fait été transmis par les services de la mairie à l'observatoire. Y ont été inclus tous les espaces cultivés par des associations (y compris jardins d'insertion et jardins ouvriers), et les projets en cours, dont beaucoup n'ont pas vu le jour 3 ans plus tard.

Deux cartes des jardins partagés de Nancy existent et ont été établies par des étudiants lors de projets en lien avec leur cursus. La première a été réalisée par une équipe d'étudiants de l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA) de Nancy. Elle recense 8 jardins partagés répartis sur la métropole de Nancy.

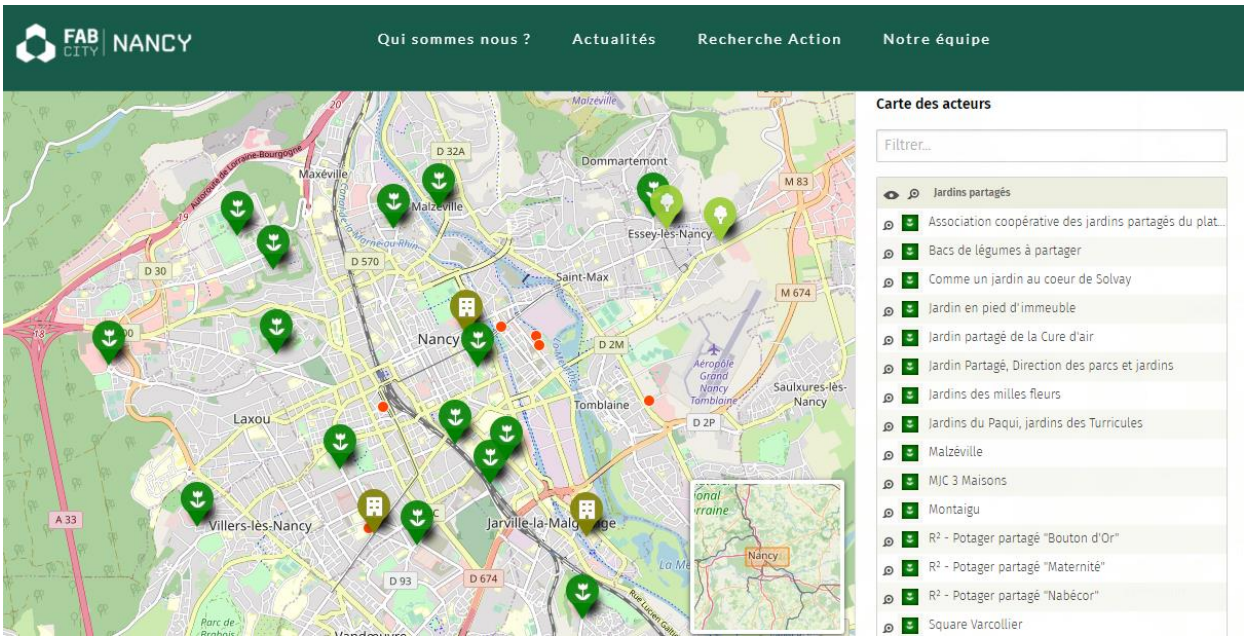
Carte des jardins partagés, étudiants de l'Ensaia[833] (2015) :

Figure 1: Carte des jardins partagés du Grand Nancy

[833] http://ensaia.univ-lorraine.fr/telechargements/jardins_partages1.pdf

La seconde carte a été élaborée pour le site internet Fabcity Nancy par 28 étudiants issus de l'École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation de Nancy (ENSGSI), l'Institut commercial de Nancy (ICN Business School) et l'École des Mines de Nancy. Fabcity Nancy est un site internet se réclamant de la « Fab City Global Initiative » pour la promotion des « villes produisant localement mais connectées globalement » (« locally productive, globally connected cities »). Cette carte recense 15 jardins partagés dans la métropole du Grand Nancy.

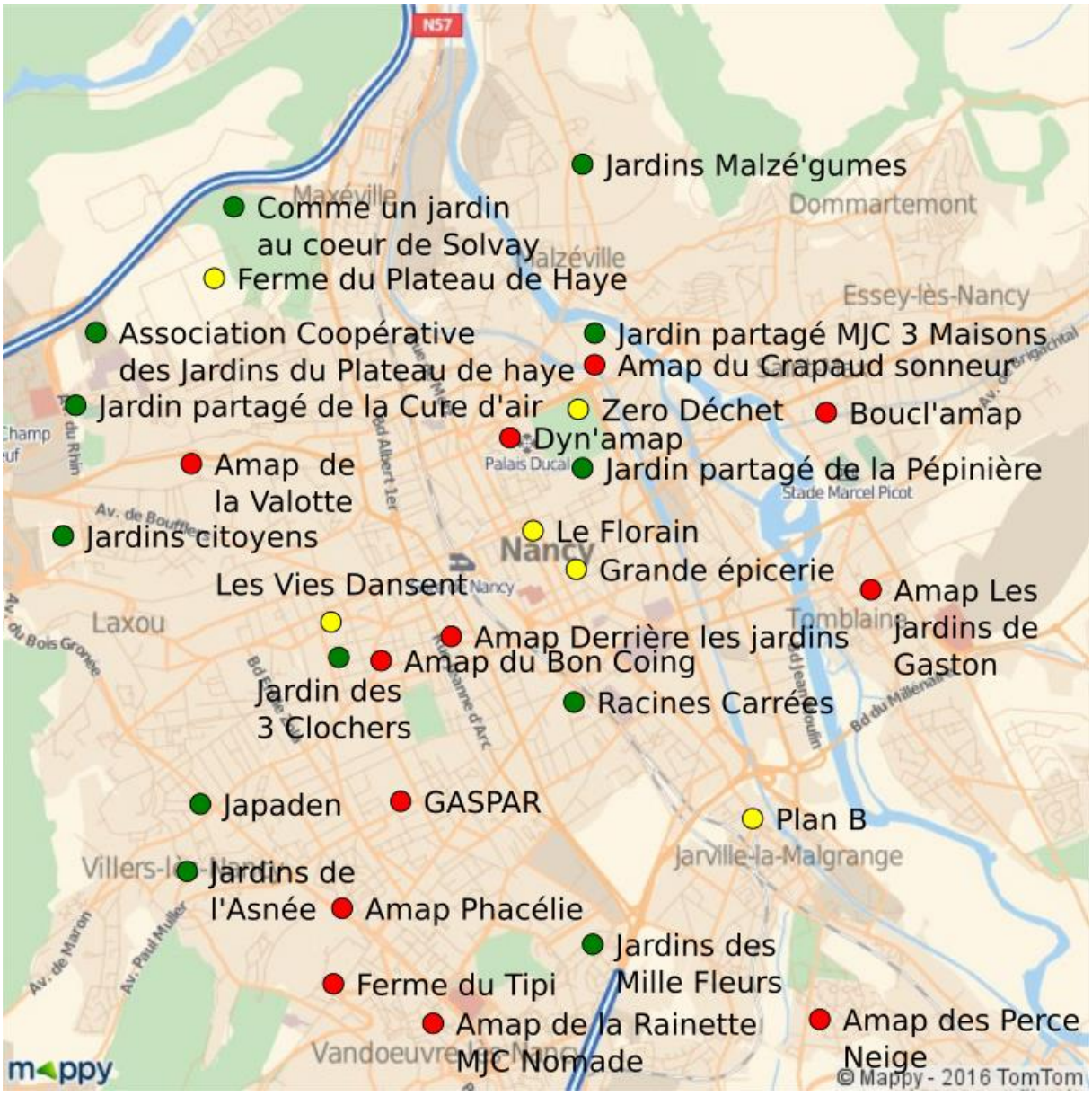
Carte Fabcity Nancy[834] (2018) :



Les données de ces deux cartes ne sont pas toujours fiables, mais elles témoignent d'une activité forte en région Lorraine, dans le département de Meurthe-et-Moselle et dans la Métropole du Grand Nancy. Pour établir un recensement plus fin de ces initiatives, nous avons décidé d'en élaborer une troisième à partir de nos données de terrain. Cette carte a été complétée d'un récapitulatif historique permettant de situer les dates de création de ce type d'associations d'actions alternatives.

834 http://fabcity-nancy.fr/carte/

Carte des associations alternatives dans le domaine de l'agroalimentaire à Nancy (2021) :

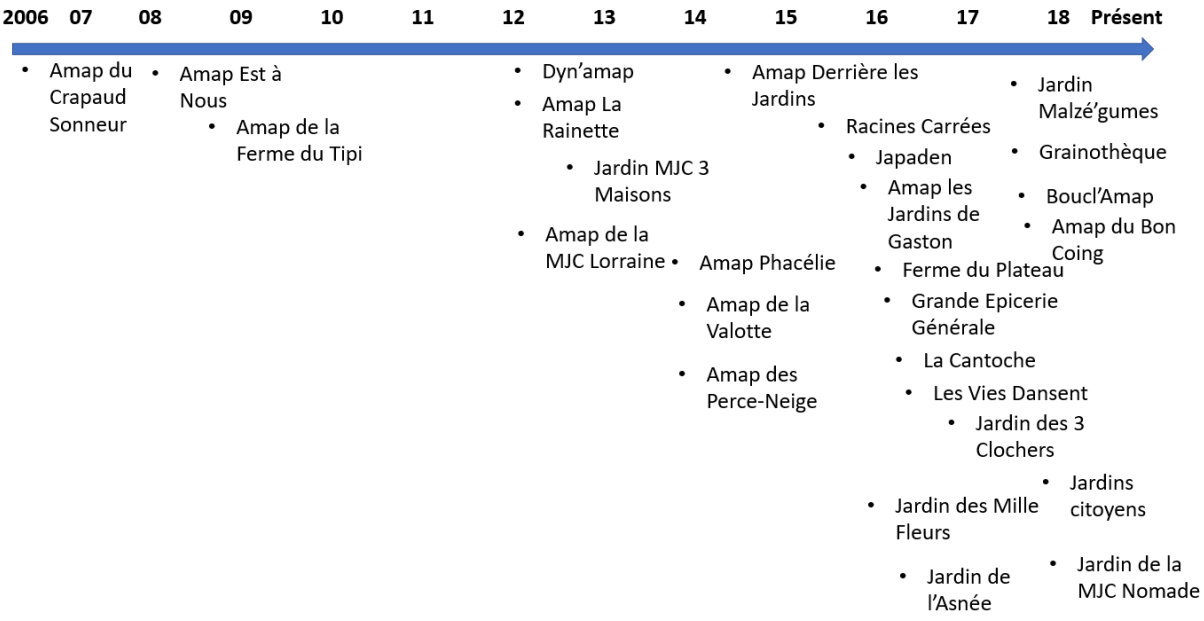


En rouge : les AMAP Antoine Perrin

En vert : les jardins partagés

En jaune : les autres initiatives agroalimentaires alternatives

Date de création des initiatives à Nancy :



Conclusion

Depuis les années 2000, on assiste à une multiplication des initiatives citoyennes dans le domaine de l'alimentation[835]. Ce constat se vérifie à Nancy : depuis 2005, des AMAP, des jardins partagés, une épicerie collaborative, un restaurant solidaire, une ferme urbaine et d'autres associations sont apparus. Des événements comme les Forums Sociaux Locaux ou Alternatiba Nancy, des réseaux comme Loramap, les Colibris, des institutions comme le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle ont parfois servi de catalyseur à leur création. Ces « initiatives agroalimentaires alternatives[836] » maillent désormais le territoire. Outre la cartographie des expériences, l'enquête ethnographique de terrain permet d'ores et déjà de repérer quelques-unes de leurs spécificités.

Le premier point à mettre en exergue est l'importance accordée à l'activité et à sa qualité : celle-ci doit être crédible et désirable tant sur le plan des fins que des moyens. Les participants agissent ici et maintenant pour lutter contre les dysfonctionnements de l'agriculture productiviste

[835] Claire Lamine, *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Paris, Editions Yves Michel, 2008 ; Eric Duchemin, François Wegmuller & Anne-Marie Legault, Agriculture urbaine : un outil multidimensionnel pour le développement des quartiers, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 10 (2), 2010
Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.8.
[836] Chiffoleau, Y. (2019). *Les circuits courts alimentaires : Entre marché et innovation sociale*. Toulouse, Érès.

et de l'alimentation de masse qu'ils dénoncent. L'utilisation de la sociologie politique appliquée ici non pas à des mouvements sociaux constitués, des partis politiques ou des institutions publiques, mais à des initiatives locales qui entremêlent les pratiques alternatives et la contestation de l'orthodoxie, a une valeur heuristique. Elle permet d'explorer un nouveau registre d'action que Jean-Louis Laville, Elisabeta Bucolo et Geoffrey Pleyers mettent en évidence en l'opposant aux discours d'opposition plus classiques généralement étudiés :

> « Le champ [d'étude des mouvements sociaux] est largement dominé par les analyses qui se concentrent sur les actions contestataires (MacAdam, Tarrow, Tilly, 2001) et sur les interactions des mouvements sociaux avec la politique institutionnelle. Dans le monde anglophone, cette évolution a souvent conduit à remplacer le terme de "mouvements sociaux" par celui de "protest" (Jasper, 2015), dont on trouve désormais la traduction littérale "protestation" chez quelques auteurs francophones. Or, ces protestations ne sont que la partie émergée de l'iceberg, les aspects les plus visibles, mais pas forcément les plus importants des mouvements sociaux contemporains. Les envisager à travers le seul répertoire de la contestation, c'est procéder à un réductionnisme politiste qui est obnubilé par les discours d'opposition et occulte les autres registres d'action[837]. »

Contrairement au social business, ces initiatives se caractérisent par une critique du capitaliste et non par une réforme pour mieux le développer. Elles ne visent pas l'expansion des marchés mais la limitation de leur emprise sur la vie quotidienne. Pour les acteurs enquêtés, c'est par l'action locale que l'on peut espérer des transformations au niveau global. En ce sens, ils mettent en œuvre une conception du changement social proche de celle repérée par Magali Zimmer et Hyungsik Eum dans le cas des AMAP :

> « Cette participation au débat public s'appuie sur une réappropriation des enjeux économiques globaux à un niveau local et sur une recherche de démocratisation des économies marchandes et non marchandes. Sous cet angle, nous pouvons considérer que les initiatives solidaires sont non seulement des infrastructures qui offrent des ressources pour la mobilisation (Tilly, 1978, p.74 ; Tarrow, 1998, p.129-130, 207) mais aussi un mouvement en soi dans lequel les citoyens participent à un changement de société par des changements de leur vie quotidienne et de leur espace de vie[838]. »

Une attention toute particulière est portée à l'expérience démocratique tendue vers le bien commun au sein de pratiques relevant de l'économique. Les consommateurs se transforment en

[837] Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). Op. cit. p.14.
[838] Magali Zimmer & Hyungsik Eum, dans Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). Op. cit. p.181.

militants. Pleyers appelle ce mouvement le passage à la « consommation critique » qui « cible plus spécifiquement des pratiques, des acteurs et des enjeux qui allient cette consommation responsable à une démarche de critique de la société de consommation et des marchés globalisés, conférant une dimension de contestation et de transformation sociales à ces initiatives[839]. » Cette critique, comme le dit Pleyers, pose « "des gestes concrets" contre les dérives et les conséquences de l'agriculture industrielle, en particulier contre sa contribution à la destruction de l'environnement et au réchauffement climatique[840] ». Le chapitre suivant permettra d'examiner la manière dont cette critique en actes s'articule à une critique du modèle dominant, par l'expérimentation d'autres pratiques pour une autre économie.

[839] Geoffrey Pleyers dans Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, Érès, p.193.
[840] Geoffrey Pleyers dans Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit. p.192.

Chapitre 2. L'expérimentation d'une autre économie

Introduction

Afin d'étudier l'institutionnalisation de processus économiques nouveaux, l'œuvre de Karl Polanyi (1886-1964) est mobilisée dans ce chapitre. Cet auteur qualifie en effet sa méthode d'« institutionnelle[841] ». Il définit l'institution comme « un complexe d'habitudes, de croyances et de règles constitutives de la société[842] ». Dans ce cadre, Polanyi s'inspire d'Aristote afin d'étudier l'économie comme des « processus de production, de circulation et de répartition des biens [qui] s'insèrent dans un réseau d'institutions qui en déterminent les modalités et les finalités[843]. »

Dans l'essai « L'économie en tant que procès institutionnalisé », l'auteur insiste sur la distinction de deux significations de l'économie :

> « Il nous faut d'abord constater que, lorsqu'il s'agit d'activités humaines, le terme "économique" comporte deux significations aux racines distinctes que nous nommerons sens substantif et sens formel.
>
> Le sens substantif tire son origine de la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour assurer sa survie. Il renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. Cet échange fournit à l'homme des moyens de satisfaire ses besoins matériels.
>
> Le sens formel dérive du caractère logique de la relation entre fins et moyens, comme le montrent les expressions "économique" ou "économiser". Ce sens renvoie à une situation bien déterminée de choix, à savoir entre les usages alternatifs des différents moyens par suite de la rareté de ces moyens. Si les lois gouvernant le choix des moyens sont appelées logique de l'action rationnelle, nous pouvons désigner cette variante de la logique par un concept nouveau : l'économie formelle.
>
> Les deux sens fondamentaux du terme "économique", le sens substantif et le sens formel, n'ont rien en commun. Celui-ci découle de la logique, celui-là du fait. Le sens formel implique un ensemble de lois relatives au choix entre des usages alternatifs de moyens insuffisants. Le sens substantif ne sous-entend ni choix ni moyens insuffisants ; la subsistance de l'homme peut ou non imposer un choix, et, si choix il y a, celui-ci n'est pas obligatoirement par l'effet limitatif de la "rareté" des moyens ; en fait, quelques-unes des conditions physiques et sociales les plus

[841] Polanyi, K. (2008). *Essais*. Paris, Seuil, p.24.
[842] Ibidem.
[843] Maucourant, J (2011). *Avez-vous lu Polanyi ?* Paris : Flammarion, collection Champs Essais, p.73.

> importantes pour vivre, telles qu'avoir de l'air ou de l'eau ou l'amour d'une mère pour son enfant, ne sont pas, en général, si limitées[844]. »

Karl Polanyi propose d'en finir avec le « sophisme économiste[845] » qui procède par « simplification et séparation[846] ». C'est « selon Polanyi le problème majeur de l'époque contemporaine […] qui consiste à confondre l'économie avec le seul marché[847] ». Le sens formel de l'économie renvoie à « l'économie d'échange économique généralisé[848] », le plus souvent envisagée comme seule forme apte à être étudiée de l'économie. Ainsi, l'économie ne peut plus être interrogée dans « ses tensions et incomplétudes, [mais] elle tend à être naturalisée sans que le processus institutionnalisé dont elle procède ne soit analysé[849] ».

Jean-Louis Laville, reprenant les thèses de Polanyi, qualifie cette conception d'« économisme ». Cette vision simpliste aurait été reprise à gauche et à droite de l'échiquier politique : « L'économisme a ainsi borné notre champ de vision, y compris à partir d'options idéologiques opposées.[850] » Et cela pose problème, car « en dehors du système de marchés créateurs de prix, l'analyse économique perd presque toute sa pertinence en tant que méthode de recherche sur le fonctionnement de l'économie[851]. » Or Polanyi nous permet de nous sortir de cette réduction et d'étudier des formes d'économie en train de se faire par d'autres moyens que l'échange intéressé réglé par l'offre et la demande. Il propose ainsi une nouvelle « anthropologie économique qui repose sur l'hypothèse centrale que l'économie n'est pas un champ autonome ayant toujours eu ses propres règles[852] ». Cela nous permet d'étudier des initiatives regroupées sous le vocable d'« économie solidaire ». Nous n'avons pas utilisé ce terme dans la mesure où les initiatives que nous analysons, même si elles semblent très proches de celles étudiées par ce sociologue, ne s'en réclament pas nécessairement. Il n'en demeure pas moins que nous pouvons nous inspirer de cet auteur pour les appréhender ; notamment lorsqu'il explique :

> « Par sa double dimension, l'économie solidaire interroge, aux niveaux conceptuel et empirique, les catégories de l'économie en refusant de limiter les phénomènes économiques à ceux définis comme tels par l'orthodoxie économique. Elle questionne ce pouvoir de délimitation que

[844] Polanyi, K. (2008). Op. cit. p.53-54.
[845] Laville, J. (2003). *Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle*. Revue du MAUSS, no. Sup. 21, 237-249.
[846] Laville J-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*. Paris, Points, p.49.
[847] Ibidem.
[848] Maucourant, J (2011). Op. cit. p.70.
[849] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.25.
[850] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.11.
[851] Polanyi, K. (2008). Op. cit. p.57.
[852] Maucourant, J (2011). Op. cit. p.68.

possède la science économique et nourrit une réflexion plus générale sur les définitions et institutions de l'économie[853]. »

Le premier objectif de ce chapitre 2 est donc d'étudier en quoi les associations enquêtées remettent en question ou non le sophisme économique assimilant économie et marché. Selon Polanyi, « seul le sens substantif d'"économique" est capable de produire les concepts qu'exigent les sciences sociales pour analyser toutes les économies empiriques du passé et du présent[854]. » Le sens substantif se base sur les « faits » et non uniquement sur la « logique ». Ce sens met l'accent sur « la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables » et envisage les échanges « entre l'homme et son environnement naturel et social[855] ». La recherche en sciences sociales utilise de plus en plus cette définition de l'économie substantive à une échelle internationale[856]. Cet éclairage nous semble pertinent pour étudier des initiatives non lucratives, qui ont pour ambition de créer un monde vivable pour les humains et leur environnement. Suivant Laville, l'économie substantive permet de distinguer « Trois points » : « la référence à la matérialité, l'interaction entre les hommes et avec la nature, le processus institutionnalisé à travers lequel prend forme l'économie réelle[857]. » Nous avons vu combien les initiatives nancéiennes insistent sur la pratique et entendent reconfigurer les liens entre les personnes, et avec leur environnement. Il est important maintenant d'éclaircir leur rapport à « l'économie réelle », pour reprendre les termes de Laville. Selon Jérôme Maucourant, « l'économie substantive se compose de deux niveaux inséparables. Le premier est constitué des interactions entre l'homme et la nature. Le second renvoie à la cohérence et à la stabilité de l'économie : la subsistance de l'homme ne peut être laissée à des causes accidentelles. Des rigidités sont nécessaires, c'est ce que signifie l'institutionnalisation des " processus d'interaction[858]" ». C'est ce second niveau qui nous intéresse en tant qu'il constitue « les modalités concrètes de "l'institutionnalisation[859]" ». Ces modalités sont composées de trois « formes d'intégration » selon Polanyi : la redistribution, l'échange et la réciprocité. Nombre d'auteurs, dont Jean-Louis Laville, y ajoutent l'« administration domestique », qui permet de ne pas invisibiliser un travail souvent réalisé par les femmes. L'auteur décrit les « principes de comportement économique » :

[853] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.330-331.
[854] Polanyi, K. (2008). Op. cit. p.53-54.
[855] Polanyi, K. (2008). Op. cit. p.53.
[856] « Pour la démocratie comme pour l'économie, la référence substantive sur laquelle insistent Coraggio, mais aussi Guerreiro Ramos, est repérable en Amérique du Sud et en Europe. »
Laville J-L. (2016). Op. cit. p.390.
[857] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.333.
[858] Maucourant, J (2011). Op. cit. p.78.
[859] Ibidem.

> « Au marché s'ajoutent la réciprocité (constituée à partir de la présence de groupes symétriquement situés), la redistribution (par laquelle une autorité centrale opère des affectations de ressources) et l'administration domestique (désignant les règles propres à un groupe clos assurant la production et le partage des ressources en vue de la satisfaction de ses membres[860]). »

Ces quatre principes sont déterminants pour penser l'encastrement de l'économie. Les initiatives présentées dans le chapitre précédent semblent pouvoir être analysées sous ce prisme. En effet, au modèle du marché faisant se rencontrer l'offre et la demande, l'AMAP substitue un système d'achat à l'avance de la production d'un maraîcher ou autre producteur ayant un lien direct avec les adhérents. Le jardin partagé affiche l'ambition d'un échange fondé sur la réciprocité et la coopération autour d'un jardin et sa production. Les bacs de légumes à partager introduisent le principe de gratuité et de libre accès à la nourriture. L'épicerie collaborative fait participer chacun de ses membres aux décisions ainsi qu'au travail de la structure économique. Le restaurant solidaire permet à ses membres de préparer des repas dont la qualité a été décidée collectivement. La ferme urbaine offre un apprentissage des techniques du jardin et un partage des récoltes avec les habitants du quartier qui l'entoure.

L'attention à ces formes d'échange permet d'analyser les motifs moraux, éthiques et politiques de l'action associative. L'apport de Karl Polanyi évite plusieurs réductionnismes pointés par Laville. L'économie substantive laisse envisager le lien entre les humains et la nature. Cette attention permet de dépasser « l'omission concernant les ressources venues de la Terre[861] » présente dans l'économie dominante depuis les travaux de Jean-Baptiste Say qui déclare : « les richesses naturelles sont inépuisables […]. Ne pouvant être multipliées ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques[862] ». Ce point est primordial dans l'étude d'initiatives qui se réclament de l'écologie politique. Les notions développées par Karl Polanyi permettent aussi de s'éloigner de l'attention à « la performance […], qui s'accentue avec l'objectif d'autofinancement sur le marché affiché par les tenants du social business[863] ». Enfin, cet apport théorique évite de « dénier ou d'évacuer les dimensions politiques de l'économie[864] », et enraille la « propension à invalider les initiatives au motif qu'elles seraient impuissantes à inverser à elles seules la logique du système[865] ».

[860] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.21.
[861] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.49.
[862] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.49.
[863] Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G. & Coraggio J. L. (2017). Op. cit. p.9-11
[864] Laville, J. (2003). Op. cit.
[865] Ibidem.

Il nous faut finir sur un avertissement. La notion d'encastrement peut obscurcir plus qu'elle ne révèle. Damian Maye et James Kirwan préviennent : « c'est une erreur de voir l'encastrement social uniquement dans les réseaux alimentaires alternatifs : toutes les relations économiques sont plus ou moins encastrées socialement[866] ». Ces « systèmes alimentaires locaux, motivés par les liens interpersonnels, la confiance et la réciprocité (c'est-à-dire encastrés socialement) peuvent en fait porter en eux des rapports de force, des situations conflictuelles et la recherche de gains personnels ». Une attention particulière doit donc être portée sur ces conflits. L'ambition de ce chapitre n'est pas de défendre l'idée selon laquelle seules les initiatives enquêtées ont des pratiques économiques encastrées dans le social. Il s'agit ici de détecter comment ces pratiques ne cessent d'être transformées par des réflexions sur leur portée. Les membres de ces initiatives pratiquent une démocratie économique. À l'instar des cas d'AMAP étudiés par Magali Zimmer, les acteurs rencontrés : « confronte[nt] à l'épreuve de la réalité un projet particulier en expérimentant concrètement la mise en œuvre d'échanges économiques soumis à des règles élaborées localement et débattues publiquement[867]. » Ces expérimentations peuvent mener à un « modèle de développement alternatif » voire un « nouvel ordre de vie[868] ». Les adhérents des associations réclament un « pouvoir-agir dans l'économie[869] », et mettent en place des exemples d'une « économie plurielle[870] ».

Une critique instituante

Les initiatives se développent en maintenant toujours articulées la contestation du système dominant et les pratiques alternatives. En ce sens, il est difficile de dissocier le politique, l'économique et le social : toutes ces dimensions concourent à la vie bonne ici et maintenant. Plusieurs critiques font consensus parmi les associations enquêtées. D'abord, celle de l'agriculture conventionnelle. Pour Bienaimé, jardinier au Japaden et employé comme service civique chargé du jardin partagé de la MJC des Trois Maisons, les menaces se multiplient : « l'appauvrissement des sols, la surutilisation des pesticides, le catalogue de graines là, complètement débile, qui nous force à manger des tomates qui ont toutes la même forme, qui ont toutes le même goût – qui d'ailleurs sont sans goût. On entend parler des plantes OGM F1 qui sont incapables de se reproduire ». Pour Louis Dudot, jardinier et président de l'association Japaden, les pesticides

[866] Maye et Kirwan dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.158.
[867] Zimmer dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.64.
[868] Zimmer dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.48.
[869] Laville, J.-L. (2013). *L'économie solidaire : une perspective internationale*. Paris, Éditions Fayard/Pluriel.
[870] Gibson-Graham, 1996 dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.158.
Laville J-L. (2016). Op. cit. p.375-376.

constituent le seul point sur lequel il ne peut tergiverser malgré une approche très libre du jardin. Quand je lui demande comment se décident les cultures, il répond : « chacun peut proposer son truc à égalité avec un autre, à part si quelqu'un veut mettre du désherbant, là je vais pousser une gueulante ! » À la Grande Épicerie Générale, le fondateur a administré un questionnaire lors de la phase préliminaire du projet pour recueillir l'opinion de futurs adhérents. Sur les 400 réponses, si des questions comme la saisonnalité ou l'origine des produits amènent des réponses contrastées, la fourniture en produits sans pesticides recueille l'assentiment général.

La non-utilisation des pesticides ou engrais est généralisée dans les jardins. Afin de ne pas appauvrir les sols, l'utilisation de la grelinette[871] est promue. Au cours d'observations participantes, plusieurs jardiniers me présentent l'outil et en font démonstration. Les règles de la culture « naturelle » sont revendiquées dans la communication interne et externe. Elles sont posées par écrit dans les statuts des associations et dans leurs supports de communication. Les membres des associations portent cette critique dans les médias. Lucile Carrey, adhérente à l'AMAP du Crapaud Sonneur, explique son fonctionnement à l'Est Républicain : « On n'a pas de fraises en hiver[872] ! » Avant d'insister sur les autres problèmes dont l'AMAP serait la solution : « À la différence d'un magasin, on est en contact direct avec l'agriculteur, on peut lui parler de la qualité de ses légumes. Le mode de production, sans engrais ni pesticides, respectueux des races et variétés anciennes, garantit des aliments de qualité et préserve l'environnement. L'intérêt d'une AMAP est que je sais d'où viennent mes légumes ! » Les membres des associations enquêtées sont même parfois appelés pour jouer un rôle d'experts sur l'utilisation des produits phytosanitaires. Le président de Racines Carrées est par exemple invité par la ville de Houdemont pour présenter un documentaire dans le cadre des « Rendez-vous du Développement Durable ». La mairie de la ville organise « la projection du documentaire "Pesticide mon amour" […] suivie d'un débat animé par Joffrey Pernot, le directeur de l'association "Racines Carrées". La rencontre, ouverte à tous, permettra d'échanger sur les alternatives aux pesticides[873]. » Plusieurs enquêtés font de ce combat contre les pesticides une priorité. En plus d'appartenir respectivement à l'AMAP du Crapaud Sonneur et au GASPAR, Valérie Bourgois et Vincent Konsler font partie d'un collectif anti-pesticide. La participation au mouvement « Nous voulons des coquelicots » permet à ces acteurs de créer un front qui relie les associations de Nancy. Ces modes

[871] La grelinette est une fourche à deux manches, sur les côtés, permettant un mouvement d'avant en arrière créant des aérations dans le sol.

[872] Mercier, P. (2011, mai 26). *Lucile Carrey membre de Crapaud Sonneur, association nancéienne pour le maintien d'une agriculture paysanne*. L'Est Républicain, Nancy, p.NCY3.

[873] L'Est Républicain (2019, mars 20). *« Nous sensibilisons à l'agroécologie »*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-agglo, p.54B11.

de culture apparaissent aussi comme un moyen pour les associations de recueillir le soutien d'institutions partenaires. Des étudiants jardiniers au Japaden produisent un document argumentaire pour développer un nouveau terrain de jardinage partagé au centre du campus de la Faculté des Sciences et Techniques de Nancy. Les étudiants expliquent :

> « Les campagnes sont actuellement plus chargées en pesticides et autres intrants chimiques nocifs pour notre santé […] L'agriculture intensive, utilisée à outrance depuis des années, favorise les monocultures et induit des déséquilibres qui constituent des conditions favorables à la reproduction des ravageurs. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des systèmes agricoles de polyculture moins intensifs, respectueux des écosystèmes et de l'environnement[874]. »

Les adhérents de la Ferme du Plateau vantent la propreté de leur terrain pour séduire les pouvoirs publics :

> « "Les recherches menées par l'ENSAIA (école d'agronomie) montrent que le terrain n'est pas du tout pollué, il est parfait !", se félicite le vibrionnant directeur des lieux Alexandre Lamarque. "Notre situation géographique est, elle aussi, optimale. Si on ajoute que notre manière de procéder et le choix des variétés cultivées, à haute qualité nutritive (20 fois plus qu'en supermarché) et aux qualités organoleptiques supérieures, on peut considérer qu'en l'état des connaissances humaines, pour l'instant, sur la Métropole on ne peut pas faire mieux que ce qui se fait ici[875]." »

La critique de l'agriculture conventionnelle rejoint une critique plus systémique. Le rejet est général, du « système de l'agrobusiness » au rôle de « l'industrie agroalimentaire et [de] la grande distribution[876] ».

Combattre le système

Les enquêtés critiquent la figure du grossiste ou des grandes chaînes de distribution qui achètent les produits à « vil prix[877] » au producteur. Le marché et les mécanismes de financiarisation sont perçus comme les causes sous-jacentes des problématiques de l'agriculture. Nicolas Fromont explique que le recours aux banques constitue un problème : « Les fermes doivent être très rentables, cracher du fric, pour rembourser les banques, parce que c'est ça à l'heure actuelle, il faut du rendement pour rembourser ta banque […] le monde tient tout ça par les couilles, le capitalisme. » Le producteur fournissant l'AMAP du Bon Coing explique ses motivations à

[874] Pauline Guichard, Sébastien Guillaume, Pauline Wauquier, Nicolas Da Costa. *Création et insertion d'un jardin partagé universitaire en permaculture*, 2017.
[875] L'Est Républicain (2019, février 16). *La ferme du Plateau voit plus grand*, L'Est Républicain 54B - Nancy-ville, p.54B12.
[876] Entretien Jérôme Minatel, président de l'AMAP du Bon Coing.
[877] Entretien Nicolas Fromont, producteur pour Dyn'AMAP.

l'Est Républicain : « Jugeant les prêts jeunes agriculteurs "assez contraignants au niveau des démarches administratives", il décide de s'en passer : "j'ai envie que ce soit ma ferme, pas celle des banques[878]". » Plus globalement, c'est le système de la lucrativité du capital qui est rejeté par certains acteurs, dont Pierrette Grosier, adhérente au Crapaud Sonneur. Elle explique sa motivation à devenir adhérente d'une AMAP : « Je m'intéressais surtout à la production que je pouvais tracer et où il n'y avait pas d'enrichissement via des intérêts privés qui possèdent l'argent, et qui donc retirent des dividendes du fait de posséder de l'argent. C'était dès le départ ça mon objectif. » Face au capitalisme, les logiques de l'intermédiation sont remises en cause. Nicolas Fromont, producteur de Dyn'AMAP, explique :

> « Ce qu'il faut, c'est déjà la vente directe, le circuit court, le plus possible. C'est comme ça que tu valorises le mieux ton produit, que t'es pas obligé de tirer les prix vers le bas pour vendre en grande surface. Parce que ce qui fait du tort c'est surtout ça, c'est surtout le grossiste qui achète à vil prix […] Avec les grandes chaînes de distribution : l'année où il n'y a pas de rendement, c'est tous les gars qui font des fruits qui vont aller se pendre. C'est ça le monde agricole aujourd'hui, il y a combien de suicides par jour ? C'est énorme, mais c'est à cause quoi ? C'est à cause de l'économie, ils sont tenus par les marchés mondiaux, ils ne peuvent pas choisir leurs tarifs, ils sont obligés de vendre à des grandes surfaces qui baissent le prix à fond, et donc à la fin, on se retrouve avec des clopinettes. »

Dans les associations s'exprime une « colère contre les supermarchés […] la mainmise de la grande distribution sur le prix, sur la nature de ce qui nous est proposé[879] ». Cette critique peut alors se transformer en motivation pour créer des institutions alternatives. Une adhérente, membre du conseil d'administration de la Grande Épicerie Générale, raconte :

> « Ce qui me séduisait le plus [dans le projet de Grande Épicerie Générale] ? C'était l'idée de reprendre la main sur ta consommation. En priorité c'était ça et de ne plus subir le fait de te rendre dans des endroits que tu n'aimes pas pour faire tes courses […] Moi je déteste aller dans les grandes surfaces, tu vois, je déteste avoir 150 pots de yaourt devant moi, je ne sais pas quoi faire, je ne sais pas lequel prendre […] et après l'idée de, oui, tu as un peu l'idée révolutionnaire ou utopiste d'aller casser un peu le système et ça, ça me plaisait bien aussi. »

[878] Arriveau, M. (2010, décembre 30). *Un scientifique sous les serres*, L'Est Républicain Région Lorraine, p.Région Lorraine 19 Économie et Finance ; Agriculture.
[879] Entretien Pierrette Grosier, référente légume à l'AMAP du Crapaud Sonneur.

L’association se pose en « alternative » face au modèle de la grande distribution dans sa communication :

(Image : site internet Grande Épicerie Générale)

Cette critique donne aussi lieu à des innovations pour se démarquer des supermarchés et convaincre les adhérents du bien-fondé de l’objet des associations. À Dyn’AMAP, une comparaison avec les prix des supermarchés est inscrite dans le bilan d’activités : « En moyenne, la grande distribution vous proposait cette année les mêmes produits (sans comparer la qualité...) pour 1,5 à 3 fois plus cher que nos tarifs. »

Les acteurs rencontrés prennent souvent appui sur le changement de l’agriculture et de l’alimentation pour dénoncer d’autres problèmes, plus ou moins proches, vus comme des maux de la modernité. Aux Jardins Citoyens, les fondateurs évoquent le passage à l’agriculture industrielle comme un mouvement ayant trait à la guerre : « l’agriculture conventionnelle, c'est une agriculture basée sur la guerre, puisque c'était refourguer tout le reste des gaz moutarde et gaz orange du napalm, etc. pour faire des produits phytosanitaires. L’industrie chimique qui a été utilisée pour les produits de guerre, il fallait bien la remettre dans quelque chose ». C’est un ensemble de pratiques que souhaitent dénoncer ces initiatives, comme le résume l’un des producteurs de Dyn’AMAP : « on n’a pas envie de cautionner le système ». Vincent Fortrat, président de l’association Racines Carrées à partir de 2018, invite à repenser la notion de progrès : « le progrès c'est aussi de voir d'où on vient, de regarder derrière ». Les porteurs d’initiative évoquent le besoin de s’éloigner des logiques capitalistes, comme Guillaume Boitel, producteur pour le GASPAR : « Le but, c'est vraiment un pas de côté par rapport à l'économie capitaliste

[…] sortir de l'économie de marché. » Adrien Bailly, membre de la « Coordination[880] » de la Cantoche, milite lui pour dépasser « la société néolibérale ». Les membres des Jardins Citoyens annoncent, sur leur site internet : « Celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste. » Les critiques du système agroalimentaire voire du capitalisme donnent lieu à une volonté de désertion. Un des fondateurs des jardins citoyens explique ainsi : « J'ai pas du tout envie de rentrer dans un monde comme celui qu'ils nous proposent. Donc petit à petit, j'en suis sorti, je veux dire, je vais pas dans les supermarchés, j'ai pas de bagnole […] je consomme pratiquement rien, et là, tu vois, depuis qu'on a des légumes, je bouffe pratiquement que des légumes ».

Sortir du système

Sortir du système consiste, pour les enquêtés, à créer leurs propres institutions, à part. Les acteurs évoquent un triple échec quant aux essais de résolution des problèmes de l'agriculture et de l'alimentation : la solution ne pourrait venir ni du marché, comme nous l'avons vu, ni de l'État, ni de l'action caritative.

L'État français poursuit depuis l'après-guerre une politique de soutien à l'agriculture, ayant pour but de « moderniser et de rendre plus productive [l']agriculture[881] ». Cette logique s'étend du plan Monnet (1947-1950) à la PAC (1957-présent). Ces plans prévoient de réformer une agriculture traditionnelle qui reposait sur « une multitude de productions quantitativement très limitées, fournies par un nombre important de petits agriculteurs œuvrant le plus souvent dans le cadre de structures familiales[882] ». L'État et les institutions européennes souhaitent une « productivité, [une] rentabilité et [une] compétitivité[883] » accrue. Par ces outils, c'est l'autonomie alimentaire qui est visée. L'intervention sur le marché intérieur prévoit ainsi des subsides accordés aux agriculteurs afin de développer leurs exploitations. Valérie Bourgois, de Loramap, déplore les effets pernicieux de la Politique agricole commune qui encourage la production au risque d'entraîner une surproduction et la nécessité de détruire des récoltes : « La politique agricole commune a tellement bien fonctionné, avec la mécanisation et les intrants chimiques, qu'on s'est retrouvé avec des tonnes de beurre, de lait, un énorme gâchis alimentaire ». La législation française et européenne évolue depuis les trente dernières années pour accorder des aides

[880] Mot utilisé à la Cantoche à la place de « conseil d'administration ».
[881] Cordellier, S. & Mengin, J. (2009). Les associations agricoles et rurales, l'État et les politiques publiques. *Pour*, 201, 51-68.
[882] Verhertbruggen. J. (1993). La réforme de la politique agricole commune. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1396-1397, p.1-74.
[883] Ibidem.

ciblées sur les exploitations respectant le cahier des charges de l'Agriculture Biologique. Il s'agit d'« aides directes proportionnelles aux facteurs de production[884] ». Les dispositifs institutionnels évoluent en ce sens avec des « plans nationaux de soutiens financiers, de formations dévolues aux modes de productions agrobiologiques ; services rendus par les OPA [organisations professionnelles agricoles] ; etc. »[885] Pourtant, aux yeux des acteurs enquêtés, les actions de l'État en faveur d'une agriculture biologique apparaissent comme inadéquates. Nicolas Fromont, producteur pour Dyn'AMAP, critique ces actions :

> « Ils y vont au compte-goutte. L'État dit : "ça serait bien qu'en 2020 on soit passé à tant de production bio en France", mais c'est du pipi de chat. Rien n'est fait pour favoriser tout ça. On n'est pas du tout dans cette optique-là, parce que tout est fait pour faire fonctionner l'économie mondiale, faire de l'économie, donc vendre des tracteurs, faire tourner les banques, etc. »

Son frère, Samuel, l'autre producteur de Dyn'AMAP, explique qu'ils ont renoncé aux aides publiques :

> « On ne touche pas de subventions, ni la PAC. Il y a une aide à l'installation, mais elle ne s'applique qu'à l'achat de matériel neuf, alors que nous, on a tout acheté d'occasion. Le salaire des céréaliers est entièrement payé par la PAC. Mais la PAC ne s'occupe pas des maraîchers. Une éleveuse a essayé de rendre le papier pour toucher les primes, mais la somme était trop modique pour être versée – pour moins de 500 euros, ils ne font pas de chèque. On n'a pas envie de se taper les contrôles pour finalement des chèques trop petits. »

Les associations caritatives exercent depuis longtemps leur action dans le domaine de l'alimentation. Les Banques Alimentaires « préparent les denrées pour les associations [et] les distribuent ensuite à un réseau de 5 400 associations et Centres communaux d'action sociale (CCAS)[886]. » Dans la métropole de Nancy, plusieurs acteurs de la distribution alimentaire caritative sont présents : la Banque Alimentaire de Nancy et de Meurthe-et-Moselle, le Secours Populaire, la Croix Rouge française, les Restos du Cœur, les Épiceries Sociales, gérées par les CCAS de la métropole. Pour les acteurs des initiatives, l'action caritative ne répond pas aux problèmes soulevés en termes d'agriculture et d'alimentation. Elle les aggraverait même parfois. Les acteurs enquêtés dénoncent la prise en compte uniquement de la quantité d'aliments, et non de leur qualité et de l'impact sur les pratiques agricoles. Le président de la Grande

[884] Chatellier, V. & Baudry, A. (2009). Chapitre 4 - Disparités régionales des soutiens budgétaires et des aides directes à l'agriculture en France. In Aubert F. (dir.). *Politiques agricoles et territoires*. Versailles, Éditions Quæ, pp. 93-118.
[885] Leroux, B. (2015). L'émergence de l'agriculture biologique en France : 1950-1990. *Pour*, 227, 59-66.
[886] https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-quune-banque-alimentaire

Épicerie Générale se rappelle, avec un certain désespoir, des aliments distribués au travers de l'Agorae, l'épicerie solidaire pour les étudiants qu'il avait aidé à fonder :

> « Tout ce qui était alimentaire [venait] à 90 % de la Banque Alimentaire [qui] faisait des collectes dans les supermarchés […] de grands groupes qui produisent en retirant leur logo pour faire de la RSE […] On allait aussi acheter des trucs chez Auchan pour panacher […] les étudiants qui sont en cité U, qui ont juste un microonde, ils n'ont pas les moyens forcément de cuisiner, et ils préfèrent acheter des barquettes, même si c'est de la viande de cheval[887] ».

Demange, du Jardin des 3 Clochers, ayant travaillé dans l'humanitaire, regrette que les associations caritatives ne laissent pas d'autonomie aux adhérents comme aux bénéficiaires des associations : « Les gens les plus en difficulté, c'est pas ceux qui vont venir demander des aides, parce que pour eux c'est quémander et c'est difficile, et là [avec un jardin partagé] le fait d'avoir une certaine autonomie et de faire quelque chose, c'est valorisant. »

Le chemin que tracent les associations enquêtées est singulier. Il s'éloigne aussi bien de la logique du marché que des dispositifs d'aides publiques. La remise en cause du système est générale. Et la critique porte même sur d'autres initiatives qui visent une amélioration des pratiques agricoles et alimentaires.

L'agriculture biologique prend ses racines au début du XX^{ème} siècle et se développe particulièrement à la fin de la Seconde Guerre mondiale[888]. En 1978, l'association Nature et Progrès édite un premier cahier des charges de l'agriculture biologique. En 1980, la Loi d'orientation agricole reconnaît « une agriculture n'utilisant pas de produits chimiques de synthèse ». En 1988, l'État crée le label de qualité agrobiologique et le logo AB. Le règlement européen CE 2092/91 encadre l'agrément des productions et l'étiquetage des produits issus de l'agriculture biologique. Si l'appellation « bio » est interdite aux marques privées en 1993[889], l'agrément ne peut être obtenu que suite au contrôle par un organisme privé. Ecocert est l'organisme qui accorde le plus d'agrément en France[890]. L'agriculture biologique, le label et les certifications censés la garantir semblent promouvoir l'agriculture vantée dans les initiatives. Pourtant elle est aussi critiquée. Les enquêtés reprochent le manque de rigueur dans les pratiques autorisées par le label. Louis Dudot explique qu'au Japaden, il a essayé d'utiliser de la bouillie bordelaise, un fongicide consistant en un mélange de cuivre et de chaux autorisé dans l'agriculture biologique,

[887] En 2013, un scandale éclate quand il est révélé que la marque Findus a commercialisé frauduleusement des lasagnes à base de viande de cheval.
[888] Leroux, B. (2015). Op. cit.
[889] Robidel, J-P. (2014). Chapitre 2. Quantifier et cartographier l'agriculture biologique des années 1980-90 en France. In Cardona, A. (dir.). *Dynamiques des agricultures biologiques : Effets de contexte et appropriations*. Versailles, Éditions Quæ, p. 45-55.
[890] https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/documents/pdf/Liste_OC_septembre_2013_cle8db11e.pdf

mais il dit avoir abandonné cette technique qu'il trouve finalement trop polluante. Les acteurs des initiatives souhaitent dépasser ces limites de l'agriculture biologique instituée. Samuel Fromont, producteur à Dyn'AMAP, explique :

> « On pense aller plus loin que le bio : désherbage manuel, seulement purin d'ortie, purin d'ail. Il y a plein de trucs utilisables en bio et ça pose problème. Dans l'AMAP, tu peux expliquer en face des clients, alors que les contrôles du bio sont mal faits, ils s'y connaissent pas assez face à la réalité du terrain et passent surtout leur temps à éplucher les factures à la recherche de traces d'achat de produits chimiques. »

Les enquêtés veulent renouer avec la période où « la qualité des produits biologiques était garantie par la confiance établie dans les circuits courts[891] ». Le label est décrédibilisé pour lui préférer les intentions des pionniers du modèle qui « lorsqu'il apparaît en France au début des années 1960 […] ne se limite[nt] pas aux seules techniques de production [mais] s'accordent sur une lecture critique du monde[892] ». Les conclusions des enquêtés rejoignent le constat fait par Solenne Piriou dans sa thèse portant sur *L'institutionnalisation de l'agriculture biologique de 1980 à 2000* : « L'agriculture biologique n'est reconnue que comme un ensemble de techniques ou un marché et non comme un système de production innovant, elle ne peut provoquer aucune remise en cause du modèle agricole dominant[893] ». Les producteurs qui pourraient demander le label le refusent. La distinction entre l'agriculture conventionnelle et l'agriculture prônée par les enquêtés ne recoupe donc pas la distinction entre Agriculture Biologique ou non. Ils font entrer en ligne de compte les pratiques agricoles dans leur ensemble. Sont dénoncés l'impact environnemental, le productivisme, la présence d'intermédiaires comme les supermarchés, la concurrence et l'approche de l'agriculture comme une activité lucrative dont le but est le développement économique. Cette critique est aussi portée contre d'autres formes d'alternatives. Le président de l'AMAP du Bon Coing déplore que l'argument des circuits courts supplante tous les autres questionnements :

> « Récemment c'est pris en compte, on le voit même dans le marketing des marques de grande distribution, même McDonald se met à faire du local, etc. C'est déjà bien, mais ça ne nous reconnecte pas vraiment ; c'est un message qui est diffusé, mais qui n'a pas de réalité dans le quotidien. Je veux dire, au final, c'est pas parce que MacDo nous dit "on achète local"

[891] Leroux, B. (2015). Op. cit.
[892] Madlyne Samak. La politisation variable des alternatives agricoles. *Savoir/Agir*, 38, 2016, p.29-35.
[893] Solène Piriou. *L'institutionnalisation de l'agriculture biologique*, Thèse de doctorat. ENSAR, Université Rennes 2, 2002, p.409)

qu'effectivement derrière on a pleine conscience des difficultés qu'il y a aujourd'hui dans l'élevage bovin lorrain. »

Cette critique s'applique y compris aux nouvelles manières de consommer. Pierre Reboud, l'un des fondateurs de l'AMAP du Crapaud Sonneur répond en ce sens à l'Est Républicain :

> « Paniers paysans, La Ruche qui dit Oui, Saveurs Paysannes… Quelles différences ?
>
> Ils jouent sur la prise de conscience d'acheter local mais ils ne sont pas bios, sauf certains producteurs à la Ruche… On passe sa commande en ligne à récupérer à des points de livraison. Il n'y a pas d'engagement des consommateurs. Tandis qu'à l'AMAP, on achète local et bio, c'est un acte militant qui assure un revenu au paysan qui ne pollue pas la terre[894]… »

Pour les adhérents de la Grande Épicerie Générale, comme exprimé par un des membres fondateurs lors de la soirée de présentation du projet : « l'objectif est de faire fermer la Ruche [qui dit Oui] ». Cette critique est exprimée de façon plus crue par un producteur d'AMAP : « Les Ruches c'est de la merde, le Drive c'est de la merde, le Carrefour c'est de la merde, on est en danger quoi, le paysan il est en danger, comme le citoyen d'ailleurs ».

Les acteurs des associations enquêtées expriment une volonté de faire un pas de côté. Plutôt que de faire passer l'action par des structures perçues comme lointaines, inutiles et/ou injustes, les porteurs de projet défendent la nécessité d'une action « ici et maintenant » comme solution aux problèmes de l'agriculture et de l'alimentation. La réflexion s'élargit aussi aux autres, et à la société, dans la justification de l'action. Grosier, de l'AMAP du Crapaud Sonneur, décrit son implication comme : « Un petit moyen d'agir sur le monde pourri, de là où on va quoi, en termes de solidarité, de lien entre les gens, de chacun sa gueule, chacun son petit profit, et on s'en fout du reste, quelles que soient les conséquences ». Colin, de Racines Carrées parle ainsi de « créer le sentiment d'anormalité de l'autre côté », c'est-à-dire du côté de ceux qui se perçoivent dans une normalité alors qu'ils participent à reproduire les problèmes pointés par les membres des associations. Pour Reboud, le but d'une association comme une AMAP est de montrer une voie alternative : « Montrer qu'un autre monde est possible, concrètement. C'est pas magique, c'est pas transcendant, mais voilà, on peut faire autrement. On nous fait croire quand même qu'il n'y a qu'un modèle ! Moi, de toutes façons, c'est ça qui m'a éclaté dès le début. J'ai dit : "Putain, mais on peut faire autrement quoi ! Allons-y !" ».

Au travers des discours des porteurs de projet, un monde en négatif se déploie. Ils dénoncent l'agriculture moderne, du fait de sa dépendance aux logiques de rendement et de bénéfice et la

[894] L'Est Républicain (2017, juillet 31). *Questions à Pierre Reboud, Amapien, fondateur du Crapaud Sonneur*, L'Est Républicain, p.54B14.

déconnexion des producteurs et des consommateurs, des villes et des campagnes, des agriculteurs et des mangeurs. La critique s'élève ensuite vers les formes de vente lucratives, puis contre le système capitaliste dans son ensemble. L'enquête se base sur des entretiens avec les porteurs d'initiative. Dès lors, un danger apparaît. Il serait aisé de généraliser cette critique à tous les adhérents des associations. Le risque existe de voir tous ces acteurs comme unifiés et mobilisés dans cette critique – ce que les porte-paroles d'institutions ont tendance à vouloir faire entendre[895]. Des dissensions existent dans chacune des associations enquêtées. Preuve en est : chaque assemblée générale donne l'occasion de recadrages dans le discours, les pratiques et les objectifs des associations. Mais, comme l'indique Fabrice Ripoll : « s'il fallait que l'ensemble des objectifs exprimés soient communs à tous les participants, il n'y aurait sans doute guère de pratiques qui puissent postuler au titre d'action collective ou de mouvement social[896] ». C'est pourquoi, même si nous nous basons aussi sur les discours au travers des entretiens et du corpus documentaire, nous portons surtout notre attention aux pratiques et aux controverses. Les critiques exprimées dans les associations s'instituent dans les faits, dans la construction des initiatives.

Une remise en cause de la logique de concurrence

Dans un système de marché parfait, la préférence pour les partenaires et fournisseurs ne doit être définie que selon l'offre et la demande, avec en point de mire la recherche du coût le plus bas. Contrairement à ce mécanisme, les initiatives étudiées basent leurs choix sur des principes définis en fonction d'un bien commun. À l'AMAP du Crapaud Sonneur, Reboud explique ainsi « freiner » la multiplication des fournisseurs, afin de ne pas ouvrir l'AMAP à des formes de vente non contrôlées. Cette limite est renforcée par le dispositif des référents, censés assurer la qualité et la traçabilité des produits proposés à l'AMAP :

> « Je freine beaucoup pour pas qu'on fasse des paniers avec n'importe quel producteur à toute vitesse. On pourrait avoir 15 paniers, nous on n'a que 6 producteurs, et je reconnais que je suis un de ceux qui est vigilant là-dessus. "Ah tiens il y a des oranges !", bon les oranges ça on a oublié, mais "Ah tiens on pourrait faire ça !". Qu'est-ce qu'ils m'ont proposé l'autre fois ? Il y a des producteurs qui nous sollicitent, "ah ouais ce serait bien de faire de l'agneau une année". Je dis "ben voilà, si on fait de l'agneau, moi je suis pas contre, il faut qu'il y ait un référent qui s'en occupe", quelqu'un qui dit ouais j'assume la responsabilité, je m'occupe des producteurs, je m'intéresse à sa production, je créé le contrat avec lui, je réfléchis pour que ce soit pertinent et

[895] Bourdieu, *Langage et pouvoir symbolique*, 2001 dans Ripoll, F. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.70.
[896] Ripoll, F. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.70.

> j'organise des paniers test de découverte, et ensuite on verra si on fait l'AMAP ou pas. Mais c'est du boulot, quand même ! Je le sais, parce que je suis en train de le faire avec Sonia Rigaud là, qui fait du porc gascon vers Sarrebourg, et Sonia on l'avait contactée il y a 10 ans – ou elle nous avait contactés il y a 10 ans – pour qu'on monte une AMAP avec elle. Ça s'était pas fait, parce que c'était pas en bio. Là, maintenant qu'elle est passée en bio, je relance le truc. Donc je suis ok pour soutenir les producteurs locaux, mais il faut le faire proprement. Il y a, à ce niveau-là, différents profils d'AMAP. Il y a ceux qui se posent ces questions-là et qui font attention à ce qu'ils font, qu'il y ait un référent par produit par exemple, et puis il y a ceux qui y vont plein pot, qui se disent plus il y a de produits, plus ça va attirer des gens. Et donc il y en a qui ont 10, 15 producteurs. Ils ont tout quoi ! Miel, lait, bière… Je trouve ça dangereux, parce qu'on vire au dépôt de paniers ».

Reboud oppose donc la forme AMAP, à un modèle de « dépôt de paniers » dans lequel la diversification pour répondre aux désirs de chacun s'apparente à une forme de marché désencastré. La sélection des fournisseurs ouvre le plus souvent des débats au sein de l'AMAP. Ils sont réglés en tenant compte de plusieurs critères : la proximité, le modèle économique et productif du fournisseur. Comme l'explique Reboud :

> « On ne fait pas des AMAP avec n'importe quel gros industriel qui fait des œufs. On a eu ça nous, une année. On n'a rien contre. Le gars d'Amance, je crois, nous appelle "ouais, j'aimerais bien livrer mes œufs en AMAP". Ce qu'il y a de bien, c'est qu'il était franc. Il a dit : "voilà, je suis en train d'installer ma ferme" – c'était une ferme usine de volaille (rire) – "et je vais faire 90% avec Cocorette et 10% qui reste, j'aimerais bien le faire en AMAP". En même temps, on avait notre productrice qu'on a actuellement, qui est beaucoup plus loin d'ailleurs, qui est vers Sarrebourg, et qui elle a des petits poulaillers volants qu'elle déplace, un truc à taille humaine, quoi. Et bon, on a débattu, il y a le local, c'est plus près, puis il y a aussi le producteur, un gros producteur il a pas besoin de nous, je vais pas faire du bénévolat pour un mec qui vend 90% de sa production à Cocorette, il a pas besoin de moi. Et on était d'accord là-dessus ».

Ici, l'argument de proximité est contrebalancé par le caractère « industriel » du fournisseur potentiel. À l'inverse des labels, l'AMAP semble procéder à un encastrement au coup par coup. Elle se différencie ainsi d'autres structures appartenant par exemple au commerce équitable. Un partenariat entre l'AMAP et Artisans du Monde a ainsi été refusé :

> « Direct ils sont venus nous voir, ils ont dit "bon ce serait bien qu'on puisse avec votre AMAP distribuer des trucs d'artisans du monde". Je leur ai dit "oui, mais non", exactement comme avec les oranges […] "ce qu'on peut vous proposer, c'est de venir à une livraison donner des tracts, parler d'Artisans du Monde". Mais d'abord, on n'a pas le droit, nous c'est du prépaiement, on sait pas faire, on n'est pas une boutique, voilà […] j'ai envie de dire, nous, on n'a même pas

> besoin d'une charte équitable en AMAP, puisque c'est nous-mêmes qui vivons, qui décidons au quotidien notre relation avec le producteur. Donc oui, il y a des garde-fous et c'est très bien, la charte des AMAP, elle existe et nous on se situe là-dedans, mais notre éthique finalement on la bâtit nous-mêmes »

Le choix de fournisseur de l'AMAP se ferait démocratiquement :

> « Anne nous fournit en pommes de terre, il se trouve que la récolte 2019 a été catastrophique […] et c'est elle qui nous a proposé de travailler avec un autre maraîcher qui lui, a une production de pomme de terre normale j'ai envie de dire – il irrigue, et il fait la même variété de pommes de terre, c'est aussi du bio, il travaille lui-même avec des AMAP […] j'ai fait un sondage auprès des adhérents. Tout le monde a dit : "ben écoute, ouais, si elle, elle s'y retrouve, si le producteur s'y retrouve, nous il n'y a pas de raison qu'on aille acheter nos pommes de terre ailleurs". Alors on sort là un peu je trouve du cadre de la charte des AMAP, mais en tout cas, on le fait en toute connaissance de cause et on prend la décision nous-mêmes. Et c'est ça que j'aime bien là-dedans : j'ai pas besoin en AMAP de faire confiance à Max Havelaar ou je ne sais quel autre intermédiaire pour savoir dans quoi je mets les pieds ».

D'autres associations font le choix d'une politique d'achat reposant sur des principes de proximité et d'agriculture raisonnée. C'est le cas de la Cantoche qui se fournit auprès d'un producteur fournissant des AMAP de Nancy. Pour Lamarque, le fondateur de la Ferme du Plateau, la préférence des achats au plan local a un intérêt éthique, mais aussi un intérêt économique : « Le pire truc ce serait de faire de la fausse politique, on dit "ouais, faut faire ci, faut faire ça", et puis on va tout acheter chez Leroy Merlin, avec des outils qui viennent d'Inde. Et puis en plus pour des raisons économiques, c'est moins cher ! C'est moins cher, c'est écolo, ça fait travailler les gens d'ici. »

Une économie de marché est également constituée par la concurrence, ce que les initiatives tentent de combattre même si la concurrence n'est pas absente du monde des initiatives enquêtées. Le principe des AMAP est, pour l'adhérent, de se lier à une structure économique dans laquelle il va faire ses achats sur le long terme. Les arguments employés pour convaincre d'acheter les produits ne sont pas le meilleur coût ou même la meilleure qualité. Comme l'explique Houillon, producteur de l'AMAP du Crapaud Sonneur quand nous lui demandons s'il vante l'AMAP pour ses « bons produits » : « Non ! ça surtout pas ! les bons produits tu les trouves partout maintenant. Non, je leur vends l'AMAP pour ce qu'elle a d'essentiel, c'est-à-dire l'engagement, la solidarité avec les paysans, pour la sécurité financière de l'agriculteur. Son essence, c'est ça ». L'absence de concurrence est principalement prônée par les producteurs en

AMAP, d'autant plus que le marché des légumes produits par l'agriculture raisonnée s'est développé dans les dernières années en Lorraine. Comme l'évoque Guillaume Boitel :

> « Moi je préfère la coopération à la compétition, on est arrivé à un niveau où, dans l'agriculture bio, au niveau du maraîchage, dans les années 2000, il y avait une dizaine de structures, maintenant on est près de 100 structures en Lorraine, donc il y a eu une forte montée, principalement depuis 2006. En 2006 on devait être 15-20 structures maximum. En cinq ans, on a multiplié par cinq. Moi je n'avais pas envie que ça parte dans tous les sens, que chacun tire la couverture vers soi et essaie de bouffer l'autre ».

Boitel a poussé pour le développement d'une entraide, notamment au niveau du CGA qui regroupe les agriculteurs en agriculture biologique de Lorraine :

> « [L'objectif] du CGA c'était de vraiment faire passer un message, et dans les pratiques aussi qu'on a avec des collègues, qu'on doit s'entraider. Moi, il y a eu pas mal des collègues qui m'ont aidé quand je me suis installé. L'année dernière c'était une année un peu difficile, il y a des collègues qui ont eu des soucis, donc j'ai donné un peu plus d'une tonne de légumes à des collègues, je n'ai pas cherché à me faire payer en contrepartie. »

Guillaume Boitel revendique cette entraide comme une façon de « sortir de l'économie de marché ». Néanmoins, selon le producteur de l'AMAP du Crapaud Sonneur, la multiplication des installations de petits maraîchers souhaitant se développer en AMAP peut être préjudiciable, non seulement à l'AMAP du Crapaud Sonneur, mais au mouvement des AMAP :

> « Moi et Chenot, ça a été notre première appréhension, le fait de se dire "Bon les gars, vous voulez nous payer pour des légumes, pas de problème, nous on sait faire." […] Mais rapidement on s'est rendu compte que ça pouvait attirer des gars qui savent pas faire de légumes, parce que c'est ça une AMAP, c'est "je soutiens un paysan", mais tu soutiens un paysan qui sait déjà travailler ou tu soutiens un paysan qui est en train de s'installer ? C'est pas la même chose ! Et les jeunes installants, ils en profitent un peu quoi. C'est mon point de vue. »

Même si les initiatives citoyennes affichent un principe de non-concurrence, c'est donc du côté des producteurs que la concurrence peut se faire sentir. Cet aspect des AMAP est rarement évoqué par les adhérents. Pourtant la concurrence est décrite comme dure par certains producteurs et certains adhérents, notamment lorsqu'ils sont investis dans les organes de décision de l'AMAP, comme Grosier :

> « Tu vois, la production entre guillemets locale, t'as aussi des AMAP ou des producteurs locaux en Alsace qui, eux, ont des exploitations énormes – il y en a aussi ici en Meurthe-et-Moselle un petit peu – mais absolument énormes, et qui ont une approche productiviste de la consommation

> locale et de la production locale […] il y a un regroupement de tous les producteurs bio, raisonnés et tout ça dans le Grand Est […] il y a les producteurs alsaciens, qui vendent en supermarché, dans plein de trucs, et [notre producteur] a eu une discussion notamment avec des producteurs qui lui ont dit "mon gars, faut que tu te modernises et puis que tu grossisses, parce que sinon c'est nous qui allons te bouffer", ça c'est le bonheur du regroupement Alsace et Lorraine, voilà ».

Dans les jardins partagés, la concurrence ne constitue pas un problème spécifique : aucun cas n'a été observé durant l'enquête. Pourtant une concurrence pourrait exister avec les AMAP ou les maraîchers bio au niveau de la production de légumes. Les créateurs de Racines Carrées prennent soin de préciser que le jardin partagé n'a pas propension à remplacer les maraîchers. De Wulf définit la mission des jardins comme : « Plutôt à but pédagogique et vraiment la sensibilisation à manger mieux. C'est pas forcément vivrière parce qu'on pourra de toute façon pas nourrir tout Nancy avec nos petites parcelles, c'est vraiment à titre de sensibilisation. On veut pas concurrencer les petits maraîchers bio qui se démènent pour rester sur place ». Néanmoins, ces associations peuvent parfois entrer en concurrence, notamment sur la réponse à des appels d'offre des pouvoirs publics. En 2017, le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle émet un appel d'offre pour la création d'un jardin partagé sur ses terrains, et l'animation de ce jardin à destination des agents du CD54. Plusieurs associations souhaitent y répondre et parmi elles, Racines Carrées et la Ferme du Plateau. Dès réception de l'appel d'offre, les deux présidents de ces associations se contactent. En effet, tous deux expriment le souhait de ne pas entrer en concurrence, et c'est finalement la Ferme du Plateau qui laisse Racines Carrées répondre seule. Une partie de l'appel d'offre consiste en la fabrication de bacs pour culture partagée, ce que Racines Carrées a déjà réalisé dans une autre institution de Nancy, le Foyer de Jeunes Travailleurs Les Abeilles. Néanmoins, le président de Racines Carrées décide de contacter le collectif Les Vies Dansent, dont le cœur d'activité est la fabrication de bacs de culture avec des palettes. C'est par ce biais d'ailleurs que Les Vies Dansent apprennent l'existence de l'appel d'offre. Le président de Racines Carrées souhaite les associer à la réponse, ce que Les Vies Dansent accepte. Les initiatives concernées préfèrent pratiquer la conciliation et la coopération que l'affrontement et la concurrence. Il existe également des raisons plus intéressées d'atténuer la concurrence. Une des associations enquêtées a ainsi décrété et fait savoir officieusement aux autres associations de Nancy qu'une partie du territoire de la Métropole lui revenait, et que de fait, il était impossible pour les autres associations d'y installer des activités ou de répondre à des appels d'offre des collectivités territoriales. Cette décision a été critiquée dans plusieurs initiatives enquêtées, et l'une d'entre elles a décidé d'aller à l'encontre cette territorialisation, s'en est suivie une brouille persistante entre les deux associations.

Les associations enquêtées peuvent chercher à atténuer la concurrence en activant des principes d'entraide et de coopération ou au contraire des logiques territoriales visant à établir des monopoles. Elles peuvent aussi se structurer en réseaux d'initiatives pour mettre en commun des moyens et veiller à la transparence et la coopération entre les initiatives. Le Plan B en est un exemple. Selon Guillaume Boitel, chaque nouvelle AMAP permet le développement d'autres AMAP :

> « [La concurrence], je pense que c'est vraiment un faux problème, parce que plus on est nombreux... en tout cas on a vraiment vu ça quand il y a une AMAP qui se monte, ça essaime, c'est-à-dire qu'il y en a trois, quatre qui partent, et qui récréent soixante consommateurs à côté ; et du coup, peut-être qu'on en a perdu trois, mais il y en a soixante de plus, donc au global on y gagne. Donc je pense que plus on sera nombreux, plus ça va devenir une habitude de consommation, d'acheter ses produits bio, locaux à côté. C'est pour ça que je viens d'installer un jeune à 10 km, je sais très bien qu'il est sur mon rayon de distribution, mais je pense que c'est mieux, déjà on ne touchera pas les mêmes gens […] quand ils ont le choix, la personnalité du producteur compte beaucoup. Et donc s'il y a des gens qui préfèrent être avec lui et d'autres qui préfèrent avec moi, c'est aussi bien. Je pense vraiment qu'on y gagne, donc ce n'est vraiment pas un souci. Il faut savoir que si on voulait que la Lorraine soit autonome en fruits et légumes, il faudrait 15 000 emplois. On en est très loin, on doublerait la population agricole ; donc on n'est même pas à quelques pour cent de la souveraineté alimentaire, donc il y a vraiment la marge pour que les gens s'installent, donc il faut encourager ça ».

Selon Houillon au contraire, la mauvaise qualité de certaines AMAP serait préjudiciable au mouvement AMAP dans son ensemble :

> « À cette heure-ci, je suis au point où on a 67 AMAP en Lorraine, on est parti de zéro, donc 67 en 13 ans, je te laisse faire le calcul, ça fait 5 ou 6 par an. Il y a énormément de déçus, ou qui sont pas forcément déçus, mais qui rongent leur frein, en se disant "Fait chier ! J'ai pas grand-chose ! J'ai pas grand-chose dans mon AMAP ! C'est bien mon AMAP, mais j'ai pas grand-chose". Et je suis au point où je suis obligé de dire à des gens "n'allez pas monter d'AMAP" ou en tout cas je leur dis pas comme ça, mais je leur dis "faites gaffe, parce que dans l'AMAP ça va être compliqué" […] du coup, ça, ça n'a rien à voir avec l'initiative citoyenne. L'initiative citoyenne elle est tip top, là je te parle purement technique quoi ».

Les deux producteurs justifient donc leur rapport, méfiant ou accueillant envers la concurrence, par le même argument : celui de développer le mouvement AMAP. La notion de concurrence est ainsi renversée, de compétition entre initiatives, la compétition s'organise entre segments de l'offre alimentaire, et c'est le modèle associatif qu'il convient de développer contre d'autres

acteurs tels que les supermarchés. Les initiatives enquêtées admettent ainsi une autre forme de concurrence, sectorielle, qu'elles engagent avec les entreprises lucratives. Mais là encore, la dimension politique est indissociable de la dimension économique.

La notion de juste prix

Dans la communication de la Grande Épicerie Générale, l'impératif de « prix juste » est évoqué systématiquement. L'idée est reprise dans les articles de presse qui lui sont consacrés: « Proposer des produits de "qualité, sains, bio, locaux", "éthiques", "zéro déchets", c'est la promesse de tous les distributeurs. Mais au juste prix, c'est-à-dire abordables pour les consommateurs "tout en rémunérant correctement le producteur", c'est une autre affaire[897]. » La question des prix, qu'il s'agisse des produits, des prestations ou encore des tarifs d'adhésion, est largement discutée au sein des initiatives. Dans ces discussions, intervient une multiplicité de principes et de valeurs qui encastrent – selon la terminologie de Karl Polanyi – la formation des prix bien au-delà d'un mécanisme de la formation en fonction de l'offre et de la demande comme dans le cas du marché.

Dans la charte des AMAP établie par l'association Miramap[898], le prix doit être établi collectivement, dans la transparence, en fonction des impératifs de rémunération des paysans et du financement de l'exploitation. Cela est énoncé dans le Principe 5 de la charte, « Une relation solidaire contractualisée sans intermédiaire » : « Ce partenariat favorise la transparence entre amapien-ne-s et paysan-ne-s. Pour chaque famille d'aliments, le contrat : stipule les engagements réciproques des deux parties tels que définis dans la charte, établit *un prix juste et rémunérateur prenant en compte la viabilité économique de la ferme et les conditions sociales de celles et ceux qui y travaillent*. » Les principes de formations des prix sont également explicités dans la partie « Un engagement économique », rappelant les engagements des paysans et des amapiens : « Pour les paysan-ne-s en AMAP : […] *déterminer en toute transparence avec les amapien-ne-s un prix forfaitaire stable, garanti et équitable sur la durée du contrat*. Pour les amapien-ne-s : contractualiser et prépayer la production sur la période du contrat à un *prix équitable* ». Dans les AMAP enquêtées, ces principes ne sont qu'en partie respectés, en effet, le prix est le plus souvent proposé aux amapiens par les producteurs et rarement discutés. La détermination « avec les amapiens » revient donc plus à une proposition que ces derniers

[897] L'Est Républicain (2019, novembre 17). *La Grande Épicerie Générale cherche un grand local*, L'Est Républicain, 54B - Nancy-ville, p.54B14.
[898] Charte des amaps 2014 de Miramap.
http://miramap.org/IMG/pdf/charte_des_AMAP_mars_2014-2.pdf

peuvent accepter ou non. Charly Naudé, producteur pour l'AMAP GASPAR et deux autres AMAP, fixe le prix en fonction de la rémunération de ses employés et des charges d'exploitation :

> « On est 10 personnes sur la ferme tout compris. On est deux, chacun entre guillemets responsable d'un des ateliers (on est associé). [Une employée] à mi-temps sur l'élevage, frais, gestion et papiers et tout ça, et elle fait un ou deux marchés avec nous en livraison. Ensuite il y a [un employé] qui est à temps plein sur l'élevage, et un apprenti sur l'élevage. Donc ça fait 3 et demi, et on est 6 et demi sur les légumes. […] Tous les paniers qu'on fait dans la semaine ne nous paient que les salaires et les charges […] uniquement la partie maraîchage, ça représente 120 000 par an. C'est énorme, on est à 60% du chiffre des légumes qui partent en salaires et charges. On est à 35 000 en matériel, et après on a entre 60 et 80 000 €, c'est tout le quotidien, faire fonctionner la ferme, les petites réparations, le carburant, les consommables, les aménagements, les frais d'entretien, toutes ces choses. »

Guillaume Boitel, seul sur son exploitation, fixe le prix des paniers afin de s'accorder un salaire proche du salaire français médian, même s'il explique d'abord que ces considérations économiques sont secondaires :

> « Moi, je dis toujours que mes légumes n'ont pas de prix, ça j'y tiens. En fait je calcule mon travail. Je sais à peu près, alors j'estime que je vaux 12 € l'heure, c'est en peu le salaire médian […] Donc je sais combien de temps je travaille à peu près, je travaille à peu près 1600 heures dans le champ et 150 à peu près dans l'administratif, hors engagement ou formation que je fais à côté. Ça, c'est vraiment le travail de production et commercialisation. Avec le temps de distribution, c'est dans les 1600 heures. Donc tout ça fait à peu près 1750 fois 12 € auquel je rajoute mes charges […] il me faut on va dire 40 000 € de chiffre d'affaires, j'ai 4000 € d'aide […] il y a 1500 € de la PAC et 2500 € de crédit d'impôt parce qu'on est agriculteur bio. Donc je sais qu'il faut que je vende pour 36 000 € de légumes, ça fait 38 000 TTC. J'étais partie sur une base de 100 petits paniers, donc j'arrive à un panier à 380 € à l'année pour un petit panier. 380 €, ça paye les charges, le montant de travail, ça commence quand il y a des légumes, ça s'arrête quand il n'y a plus de légumes, donc il n'y a même pas des semaines fixées à l'avance, il n'y a même pas de quantité fixée à l'avance ; ça met quatre ans pour arriver là. Globalement je fais 42-43 distributions, ça fait à peu près moins de 9 € par panier par semaine, pour donner une valeur. Mais je préfère d'expliquer avant pourquoi ça fait 9 €. Sachant qu'au prix des mercuriales[899], moi dans

[899] « Tableau officiel portant les prix courants des denrées vendues sur les marchés ; p.*méton.*, les cours, les tarifs officiels de ces denrées. » Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRS, Atilf). https://www.cnrtl.fr/definition/mercuriale//2

mon panier, pour 380 € que j'ai planifié, que je mets, je mets 50 % de plus en production. Il y a vraiment une marge [pour l'amapien]. »

Selon Boitel, ce système est avantageux :

« Pour tout le monde, pour que tout le monde s'y retrouve – moi à la limite, mettre en peu plus de légumes, ce n'est pas beaucoup de temps de boulot, faire une ligne de plus avec le semoir, ce n'est pas du temps de travail en plus. À partir du moment où je suis assuré que ça part, ça ne me dérange pas. Donc je prévois une marge de 50 %, il y des années très bonnes où j'ai plus, par exemple les deux premières années j'étais à 100 % de plus par rapport au prix des mercuriales. Je compare régulièrement pour savoir que *je n'arnaque pas les gens* quoi. Donc les deux premières années pour 100 € payés, ils avaient 200 € dans le panier. L'année dernière, j'avais fait plus d'attention à mes marges de sécurité, donc pour 100 € payés, ils avaient 150 € en mercuriales […] et cette année qui est une très mauvaise année, ils devraient avoir 20 % de plus, pour 100 € payés, 120 € de légumes. Donc en fait c'est compliqué, quand on dit *le prix d'un panier ça ne reflète pas grande chose*... »

L'objectif de Guillaume Boitel est donc de pouvoir se payer un salaire à la hauteur du salaire médian français, plus les charges d'exploitation, en établissant une « marge de sécurité ». Pour Houillon, le prix reflète d'abord le salaire des personnes travaillant sur son exploitation :

« On est à 75 paniers complets globalement. On est à 75 paniers complets c'est-à-dire qu'on a 75 paniers, c'est en tout, c'est comme ça qu'on prend économiquement le truc. Ça fait 130 adhérents parce qu'il y a des demi-paniers et donc on a deux fois ça : ça permet d'avoir des saisonniers, ne pas être complètement crevé, de ne pas faire 90 heures en plein été, quand les coups de bourre sont là, et puis d'avoir un ou deux salaires sur 12 mois ».

Tandis que Boitel se donne pour objectif le salaire français médian, François-Xavier Houillon prend pour référence le SMIC. Il explique comment il a fixé son salaire :

« Tout simplement en disant "écoute, on part sur un SMIC". On ne sait pas si l'entreprise va être pérenne et viable ; en France les gens sont payés au SMIC, eh ben on va partir là-dessus. Tu sais, de manière totalement arbitraire quoi, pourquoi se payer en dessous ? Faudrait être con, et pourquoi décider d'avoir plus alors qu'on sait pas si on y arrivera ? Faut fixer un salaire, il faut bien fixer un salaire, donc on se fixe au minimum. On s'est fixé le minimum quoi, pour pas être complètement incohérent. »

Houillon regrette l'approche du salaire de certains maraîchers en AMAP :

« Il y a beaucoup de maraîchers qui s'installent en disant "j'ai besoin de rien". Il y a énormément de gens qui considèrent qu'ils ont besoin de rien. Nous, on n'aime pas ça. On part du principe qu'il faut au moins un SMIC, c'est normal quoi. Mais attention, il y a plein d'installants un peu

> bobo – désolé je vais l'employer souvent, ce mot-là – il y a beaucoup de bobos qui se disent "aides sociales, bon niveau culturel, je suis capable de me débrouiller, j'arrive à vivre avec 500 balles par mois". Il y en a énormément des gens comme ça, et on en retrouve beaucoup chez les maraîchers, chez les futurs installants. Nous, ça nous pose un gros problème ça tu vois, parce que on estime que c'est pas… c'est une vision qui… et oui d'accord consommer peu d'accord, sobriété ok, mais les aides sociales : *niet* ».

Certains producteurs perçoivent en effet de maigres salaires. C'est le cas de Nicolas et Samuel Fromont de Dyn'AMAP, qui espéraient aussi recevoir un SMIC mais qu'ils n'ont encore jamais atteint. Nicolas Fromont explique :

> « Nous en fait, on est parti du sens inverse où on sait nos charges, on sait à peu près ce dont on a besoin en investissement chaque année, et on sait que nous, à terme, on va se faire un SMIC chacun, avec le frangin. Et donc on sait qu'il faut faire 100 paniers à l'année. Bon là, ça y est, on est à 80, il nous manque encore une vingtaine d'abonnements […] on a de nouveaux contrats qui arrivent de temps de temps, et des potentiels débouchés sur la cuisine collective, sur des événements, festivals et tout ça. »

Produisant pour 100 paniers, mais n'en ayant que 80 à servir, les frères Fromont vendent le restant à des associations de leur choix :

> « On arrive à écouler le stock à des cantines qui font du catering. Par exemple sur le Michtô, la cantine, c'est tous nos copains qui la font, c'est la Marmijote, et nous on travaille beaucoup avec eux. Bon après, c'est fonction de l'année. Même si on n'a pas cent paniers et que l'année est critique au niveau du rendement, on pourra pas se permettre de vendre trop de légumes à côté pour pas léser les paniers. […] tu peux pas défavoriser ton amapien qui a filé déjà le chèque à l'année, qui s'engage. Donc faut trouver l'équilibre. »

Nicolas Fromont exprime le souhait de servir d'abord les amapiens « sans les léser », car ce sont eux qui ont payé en avance pour assurer la récolte annuelle des maraîchers. Les deux maraîchers arrivent ainsi à se dégager un salaire de 700 € chacun :

> « Tu vois, on dit qu'en France, le salaire moyen d'un paysan c'est 300 euros. Nous, on se tire un peu plus, c'est pas encore décent parce qu'on est même pas au SMIC, on est dans une moyenne de 700 balles : on a 1400 à deux frangins, donc c'est indécent. Surtout qu'on est en moyenne à 70h/semaine de boulot. […] il faudrait qu'on fasse un panier plus cher, et que nous, on en vive décemment, mais tu peux pas non plus assassiner tes amapiens, leur vendre un produit de qualité plus cher – ça se vend à un prix juste, il faut pas abuser non plus hein. »

Nicolas Fromont reconnaît l'aspect indécent de ne se verser que 700 € de salaire, néanmoins il explique ne pas vouloir « assassiner » les amapiens, et conserver un prix « juste ». Il considère

que la part des charges est, elle, injuste. Il pense notamment à la Mutualité Sociale agricole (MSA) en charge de la santé, la retraite et des familles des agriculteurs. Il est particulièrement critique envers elle : « les charges MSA et tout, qui servent à payer les peigne-culs dans les bureaux, qui sont pas foutus de répondre à une question ». De même, il conteste les prix pratiqués en supermarchés :

> « Tous les collègues maraîchers du Sud meusien, on est potes, et on se fait des réunions couramment pour échanger, pour voir comment ça a fonctionné : quand vous faites, qu'est-ce que vous faites, avec les tarifs et tout, sur les mercuriales […] Donc après, oui, il y a un prix juste, mais après, c'est faussé aussi par le prix des grandes surfaces qui mettent leurs tomates à 7 euros, enfin les variétés anciennes – même pas bio, c'est même pas bio, c'est même pas des variétés anciennes, c'est de l'hybrides. Toi tu vends la vraie variété ancienne à 3,50 euros le kilo, lequel est le prix juste ? »

En fonction des « aléas climatiques, des rendements », la quantité peut varier, ce qui peut être source de conflits. Nicolas Fromont explique : « Cette année-là, on avait merdé, on se sentait vraiment comme un gamin de 15 ans qui a fait une connerie qui veut le dire à papa maman, parce que t'essayes tout, mais c'est déprimant quoi, tu mets tout en œuvre, plein de choses, et puis au final ça marche pas, tu ressèmes, il y a tout qui pourrit ». Malgré les explications des producteurs, plusieurs adhérents ont alors quitté l'AMAP, comme Mathieu Cretelle, aujourd'hui adhérent à la Grande Épicerie Générale, qui explique s'être senti lésé : « On en avait un peu marre de la relation avec les producteurs […] parce que c'était un peu injuste pour les consommateurs ». Cretelle se dit « concerné que les producteurs puissent investir, qu'ils aient une visibilité sur leur trésorerie, qu'ils ne se retrouvent pas avec une production qu'ils n'arrivent pas à vendre ». Lors de l'année du manque de rendements, Cretelle explique avoir accepté recevoir moins de légumes : « on a dit "ok, c'est le jeu" ». Ces déficits de légumes auraient selon lui eu lieu lors des trois premières années de l'AMAP. Lors de la quatrième année, Cretelle explique : « ils produisent plus que ce qu'on avait dépensé. Donc dans la logique : tu produis moins, c'est les consommateurs, les gens de l'AMAP qui supportent le moins à gagner, et quand il y a plus, théoriquement, tu redistribues ». Pourtant, selon lui, les producteurs auraient alors annoncé vouloir leur revendre les légumes produits en plus « au prix du marché ». Même si les quantités sont négligeables selon Cretelle – « il restait 3 kilos de tomates et 2 kilos de poireaux » – le principe ne plaît pas à Cretelle et plusieurs adhérents qui le font savoir : « il n'y a pas de raison que d'un côté tu supportes les pertes et de l'autre côté tu ne récoltes pas les bénéfices ». Les adhérents mécontents et les producteurs seraient alors entrés dans « un débat sans fin », selon Cretelle. Pour lui, le comportement des producteurs n'était pas « très très correct et très

juste ». Il profite d'un déménagement pour quitter l'AMAP : « on était plusieurs à se dire "c'est pas tout à fait équitable", et comme on déménageait […] Donc on a cherché une autre AMAP ». De son côté, le producteur explique préférer voir des amapiens partir que d'entrer dans des débats à propos du prix des paniers :

> « On a eu des gens même qui sont partis, normalement tu peux pas quitter une AMAP sur un coup de gueule ou quelque chose comme ça, t'as un engagement l'année. Quitter l'AMAP, c'est vraiment, soit tu déménages, soit des trucs un peu spéciaux. Tu peux pas partir parce que ça te plaît plus ; en principe, t'as signé le contrat, t'as filé tes chèques, tu t'es engagé jusqu'à la fin de l'année. Et eux, ils étaient tellement cons et chiants qu'on a dit "c'est bon, laisse partir, je préfère avoir un abonnement en moins que d'avoir un connard toute l'année", et j'ai rendu le chèque. C'est le jeu. »

Cette controverse autour des engagements de chacun au sein de l'AMAP aura donc mené au départ de plusieurs amapiens et au changement des règles dans l'AMAP. Pourtant, dans les deux cas, les acteurs se réfèrent à des principes de justice et de réciprocité et non aux logiques de la formation des prix dans le marché.

Le prix est le plus souvent fixé par les producteurs et proposé aux adhérents. Du côté des adhérents aux AMAP, la marge de manœuvre sur les prix est réduite, ce que déplore Reboud de l'AMAP du Crapaud Sonneur, qui souhaiterait savoir si le prix est bien en adéquation avec un revenu décent pour les producteurs :

> « Le producteur fixe [le prix] et, moi chaque année je parle avec Houillon, principalement, et je lui dis "mais faut augmenter tes prix, est-ce que tu vis bien ?" On essaie d'avoir un retour sur combien il gagne, etc. Et ça, c'est une discussion très difficile. Et Chenot, là-dessus, avec sa pertinence habituelle, il me répond "ben écoute, je te dirai combien je gagne quand tous les amapiens me diront combien ils gagnent". Mais il a pas tort, tu vois, quelque part, et puis en même temps, l'idée c'est pas de le fliquer, c'est au contraire de montrer aux amapiens qu'il gagne pas grand-chose avec ses 60 heures de boulot par semaine, et donc de justifier pourquoi on peut augmenter ».

Selon Reboud, les producteurs se défendent ainsi de demander toute forme de charité, mais veulent être reconnus comme fournissant des produits au prix juste. Il regrette pourtant que le prix ne soit pas discuté ouvertement ce qui permettrait de mettre les amapiens en face de leurs responsabilités face au revenu des producteurs :

> « On sait pas bien faire, on est maladroits, et puis [les producteurs] ne veulent pas trop qu'on leur apporte le côté charité. Pour moi, c'est pas de la charité, c'est payer le vrai prix de ce qu'on mange ! Tu vois, tu nous amènes des légumes cueillis le jour même, bios, toute l'année, qu'il

> vente, qu'il pleuve. On est solidaires c'est sûr, on paye à l'avance, on leur apporte plein d'atouts, mais malgré tout, on paie pas cher quoi (tape sur la table) ! On paie pas cher ! »

Reboud développe sa propre idée du prix juste. Celle-ci intègre la comparaison avec les prix des autres producteurs, les besoins des paysans, mais aussi les discussions entre producteurs et amapiens :

> « Le vrai prix, au départ dans le système AMAP, l'idée c'était pas de baser le prix sur ce qui se fait dans le commerce autour de soi. C'est demander au paysan, réfléchir avec le paysan de quoi il a besoin en termes de salaire, ou de chiffre, regrouper des gens qui lui amènent ce dont il a besoin. Et toute la production, elle est fournie aux gens de l'AMAP. C'est ça, l'idée, au départ. Et donc c'est pour ça qu'on dit : "quand il y a des bonnes années, le surplus il est donné, et puis quand il y a des mauvaises années eh ben on est solidaires", il y en a moins et puis tant pis, le prix il reste le même tu vois. Au départ c'est ça l'AMAP, on essaie de s'extraire de la loi du commerce, de la loi du marché, pour être… voilà, c'est utopique ».

La marge de manœuvre des amapiens, même réduite, existe tout de même. Par exemple, à Dyn'AMAP, afin d'élever le salaire des producteurs, Durand, présidente de l'AMAP, a tenté de convaincre de nouveaux adhérents : « À un moment donné, vers 2013, 2014, on a constaté [que les producteurs] n'arrivaient pas à avoir un revenu décent ». Durand et les autres organisateurs espéraient pouvoir atteindre 50 paniers. C'est un échec dont elle assume une part de responsabilité : « on se remet en question tous les ans, on n'a pas une bonne communication, c'est très compliqué, il y a beaucoup de turn-over dans notre AMAP, il y a beaucoup de jeunes qui, par définition, ne restent pas forcément à Nancy alors qu'ils aimeraient bien continuer ». Durand attribue les difficultés de l'AMAP aux adhérents qui sont partis en 2016, dont Cretelle :

> « En 2016 ça a été une année où on arrivait à des chiffres assez conséquents, on a dépassé les 50 adhérents […] et en fait 2016 a été une année où le climat était déplorable pour la production […] et là on a perdu des amapiens qui étaient là depuis le début. Ils ont sauté sur ce truc-là. Peut-être que c'est des gens qui n'avaient plus envie en fait […] après avec toujours comme argument qu'ils devaient déménager, que c'était plus compliqué, que ça correspondait plus. […] un petit noyau est parti, en partant avec pas mal de gens qui étaient là, ça a fait boule de neige, et on s'est retrouvé en 2017 avec des difficultés pour remonter la pente, ce qui fait qu'aujourd'hui on n'a toujours pas atteint les 50 paniers ».

Durand espérait que ce manque d'adhérents ne signifierait pas la fin de l'AMAP avec le départ des deux producteurs, ce qui n'a pas été le cas. Quelques temps après, l'AMAP a périclité. Les deux producteurs proposent maintenant des commandes par internet à venir récupérer au même endroit où les livraisons d'AMAP avait lieu, les locaux de l'association Dynamo.

Une autre manière d'agir sur les prix consiste en un soutien direct des amapiens aux producteurs. Plusieurs des AMAP enquêtées ont organisé des journées appelant les amapiens à aider ponctuellement les producteurs, lors par exemple du montage des serres ou de la fabrication de matériel d'irrigation. Plus rares sont les interventions des amapiens dans le travail de culture des légumes. Comme l'explique Grosier : « c'est vrai qu'on peut y aller quand on veut, mais enfin d'un point de vue pratique, quand il est en train de bosser comme un fou, il va pas s'arrêter juste parce qu'il y a un amapien qui déboule et qui a envie qu'on lui explique. (rire) C'est vachement mieux si on s'organise ensemble ». Certains producteurs comme Guillaume Boitel estiment que faire travailler les amapiens revient à les faire payer deux fois :

> « Il y en a qui ont envie [de venir aider au travail sur l'exploitation], d'autres qui n'ont pas envie. Moi des fois, j'ai envie de certaines choses et d'autres non, en tant que producteur. Par exemple, quand on monte les tunnels, il y a des trucs que je peux faire seul et il y en a d'autres qui sont un peu galère. Donc là je propose des chantiers. […] Donc c'est plus du hors production, j'aime bien quand les gens viennent hors production, pour voir un peu ce qu'est la ferme. Il y a quelques gros chantiers de récolte, pommes de terre ou oignon où je leur propose de venir. Concrètement je ne sais pas si ça m'aide, si je gagne beaucoup de temps. Parce que les gens, 1-2 heures, ils viennent par petits groupes, je leur réexplique, le temps de penser à leur ramener des gâteaux, de l'eau, eux ils discutent aussi, ça ne fait pas gagner beaucoup de temps. Par contre, c'est très pédagogique, et quand ils viennent dans le champ l'idée c'est qu'ils ressentent les difficultés ou la pénibilité de certains travaux, mais je ne veux pas qu'ils les fassent réellement à ma place. Ils paient déjà leur panier, ils s'engagent déjà à venir un an, ils n'ont pas le choix entièrement de ce qui est dans leur panier, je ne veux pas en plus qu'ils fassent le boulot à ma place […] Il y a trois choses, solidarité et éducation, ça je suis à fond pour, et après il y a faire le travail à ta place. Il faut pas que ça devienne de l'exploitation, il y a des collègues qui en font un peu trop venir […] ils leur font payer deux fois le panier »

Pour Guillaume Boitel, « l'engagement est déjà dans le fait d'adhérer à l'AMAP, c'est largement suffisant. » Certains producteurs, comme Pascal Chenot de l'AMAP du Crapaud Sonneur ou Nicolas Fromont de Dyn'AMAP, estiment que la question du prix est trop souvent évacuée par les amapiens : « il y en a, je pense, qui ne se rendent pas forcément compte, mais c'est comme ça, ils ne se posent pas forcément trop la question, ils n'ont plus la valeur du légume. C'est vrai que quand t'es à l'AMAP tu perds un peu la valeur du légume, parce que t'as ton panier, y'a pas d'histoire de thune. » De la solidarité à l'oubli de l'échange économique, il n'y aurait qu'un pas, selon ces acteurs des initiatives.

Dans toutes les initiatives hors AMAP, les prix de vente des produits ou des services font l'objet d'une réflexion et sont parfois l'occasion de débat. Il existe une volonté d'ajuster les prix au regard de critères sociaux. Aux Jardins Citoyens, les tarifs d'adhésion sont adaptés en fonction de la situation des nouveaux adhérents, comme l'explique Gérard Lorrain : « c'est 20 € par an pour les gens qui ont un peu de sous, c'est 10 euros pour les étudiants et les chômeurs ». Ces tarifs différenciés sont laissés au libre choix des nouveaux adhérents. Le tarif d'adhésion a aussi été conçu pour inclure les enfants dans le projet, selon Manuel Gomez : « les enfants c'est 5 euros, on a souhaité que ce soit pas gratuit pour qu'il y ait un engagement, au niveau des parents surtout, parce que s'ils inscrivent leurs enfants, c'est qu'ils vont venir avec les gamins, et ils vont leur faire faire des choses ». Faire payer l'adhésion des enfants vise à en faire des participants à part entière, égaux des adultes.

De son côté, la Cantoche propose des tarifs de consommation différenciés. Comme l'explique Adrien Bailly :

> « Il faut que tout le monde puisse participer à ça, et plus uniquement le bobo qui est bio depuis 20 ans. Le but c'est que ce soit une cantine collective où les ouvriers qui travaillent, par exemple, sur les travaux de la rue, le midi, ils viennent manger là. Avec des tarifs différents selon le statut économique, des prix bas, des prix beaucoup plus bas que la concurrence aussi, pour que ce soit le plus inclusif possible […] t'as un tarif pour le menu qui est normal, mais mettons pour le menu en entier, le tarif de base c'est entre 10 et 12 euros, qui est déjà pas cher du tout. Tu as un tarif pour les chômeurs, les étudiants par exemple, mettons là tu payes 8 euros. Et tu aurais un tarif solidaire, en gros si toi tu estimes que t'as un statut économique confortable, tu peux payer au lieu de 12 euros, 14 euros, tarif de soutien, dire "en vrai vu ma condition économique, c'est normal que je paye plus que les autres". »

Depuis son ouverture, la Cantoche a mis en place trois gammes de tarifs. Par exemple, pour un menu : un tarif solidaire à 9 €, un tarif classique à 12 € et un tarif engagé à 15 € et plus (suggérant la possibilité du prix libre au-delà de 15 €). La Cantoche met aussi en place des moyens pour offrir des consommations ou des repas aux personnes qui pensent pouvoir en bénéficier : chacun peut par exemple acheter un café « suspendu » en plus du sien. Celui-ci sera inscrit et retenu jusqu'à ce que quelqu'un le réclame. Les tarifs d'adhésion sont également différenciés. Trois possibilités existent : le tarif normal, le tarif réduit et le tarif de soutien.

La question de l'échange monétaire serait également remise en cause, notamment au sein des AMAP. Maryse Mailfert, boulangère fournissant l'AMAP du Crapaud Sonneur explique : « au Crapaud Sonneur ils ne veulent pas d'échange d'argent. » Nicolas Fromont de Dyn'AMAP rapporte les dires d'un adhérent : « L'année dernière, on avait quelqu'un qui adorait le principe de

venir et qu'il n'y avait pas d'histoire de thune tu vois, que tu arrives, tu te sers, tout est réglé d'avance, tu fais un sourire, t'arrives et tu repars avec tes légumes, tu n'aies plus à te soucier de la thune tu vois. » L'échange monétaire existe dans ces initiatives, mais il est limité au début de saison, au chèque fait à l'ordre du producteur. Mais ces échanges « sans argent » ne sont pourtant pas appréciés par tout le monde. D'autres producteurs ont évolué dans la perception du rôle des AMAP et de leur propre rôle, comme Chenot, fondateur de la première AMAP de Lorraine, et fournisseur en fruits de l'AMAP du Crapaud Sonneur. Une observation participante lors d'une distribution de l'AMAP du Crapaud Sonneur permet de recueillir son témoignage :

> Chenot détaille tous les aspects qui le gênent dans le modèle AMAP, en commençant par le lieu de la distribution : « on est dans les locaux de la MJC pour que les gens viennent chercher leurs gosses, mais on devrait être au marché ». Il souhaiterait ainsi changer la représentation de l'AMAP qu'il estime trop liée à la MJC, à un service rendu aux producteurs, alors qu'il s'agit pour lui d'un échange commercial, d'égal à égal. De la même manière, il regrette le fait que, selon lui, les participants à l'AMAP font comme s'il s'agissait d'un échange « sans argent ». Il m'explique qu'il faudrait inventer des systèmes intermédiaires entre l'AMAP et le supermarché. Selon lui, les producteurs et les consommateurs restent séparés, l'AMAP ne serait qu'un paravent à une réalité moins harmonieuse : « on fait comme si », certains consommateurs viennent selon lui « faire leur BA ». Pour Chenot : « il faut se demander si le producteur mérite, pas seulement offrir une aide ». Selon lui, un système équitable pour une AMAP serait de demander à tous les adhérents leur salaire et de donner le salaire médian au producteur. De même, « si un adhérent a son enfant malade, on devrait aller le garder pour rendre la pareille, ça devrait être dans les deux sens ».

Une diversification des ressources financières

Le capitalisme est défini par Eve Chiapello et Luc Boltanski comme « une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques. C'est la remise en jeu perpétuelle du capital dans le circuit économique dans le but d'en tirer un profit, c'est-à-dire d'accroître le capital qui sera à son tour réinvesti[900] ». Ils rappellent que « l'enrichissement est évalué en termes comptables, le profit accumulé sur une période étant calculé comme la différence entre deux bilans de deux époques différentes[901] ». Les outils de gestion ont ici une place significative. D'abord développés pour les entreprises, ces outils sont adaptés dans les associations et témoignent de la volonté des acteurs associatifs dans la gestion de leur initiative : « On

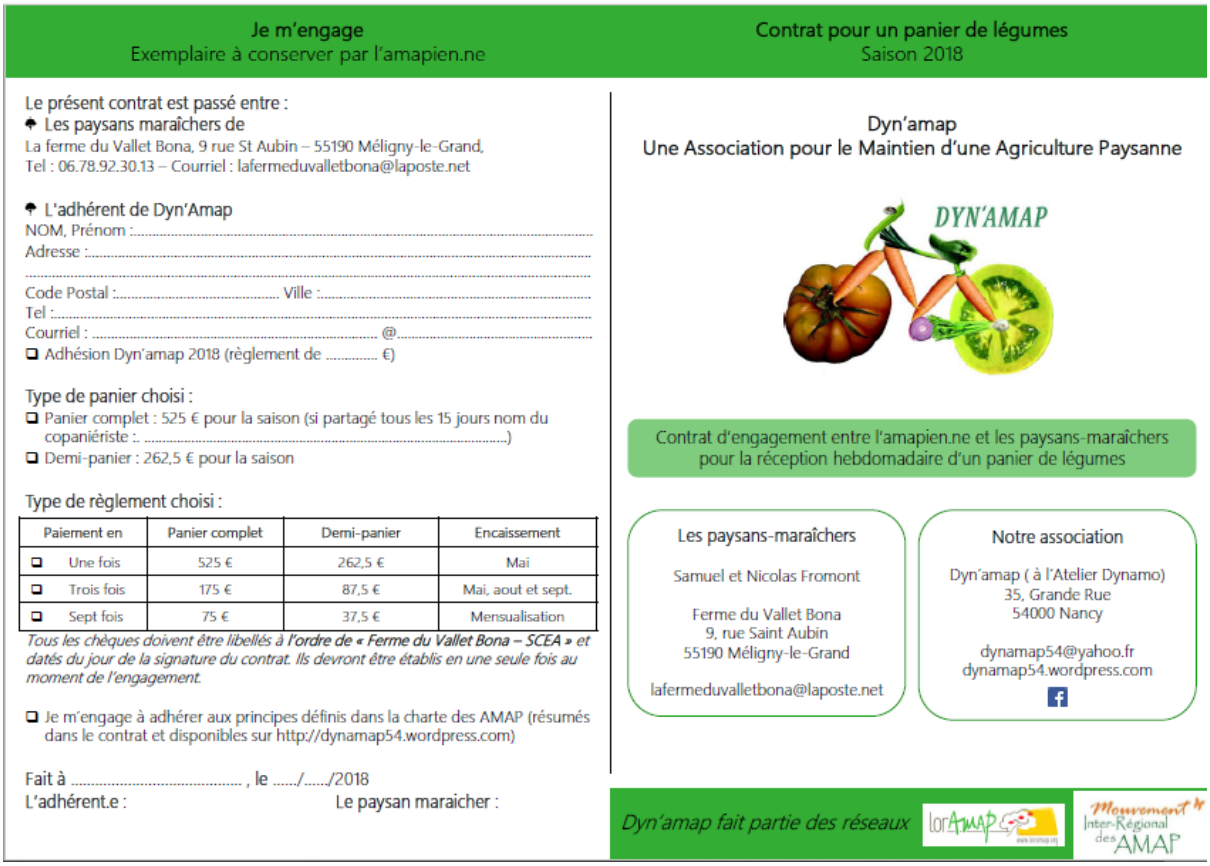
[900] Boltanski, L., & Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, p.35-36.
[901] Boltanski, L., & Chiapello E. (1999). Op. cit. p.36.

retrouve ainsi dans toutes les associations des dispositifs de gestion classiques, ceux des entreprises, mais avec des usages parfois originaux qui peuvent en changer la nature. […] Les dispositifs comptables et financiers sont ainsi au cœur de la gestion associative, notamment le budget, la comptabilité et les indicateurs de performance[902]. » Ils sont devenus indispensables « compte tenu de la généralisation des pratiques de contractualisation avec les tutelles […] plans stratégiques et budgets ne sont plus une simple autorisation de dépense, dans une logique de gestion par les moyens. Ils sont au cœur de la contractualisation ex-ante et de l'évaluation ex-post des associations[903]. » Ces dispositifs comptables sont utilisés, entre autres, pour gérer les associations. Présentés au cours des assemblées générales, ils occupent une place importante dans les discussions entre adhérents portant sur le devenir des initiatives. Parmi ces outils, le bilan est défini comme « l'instrument comptable qui recense à un moment donné toutes les richesses investies dans une affaire. L'importance centrale de l'outil comptable pour le fonctionnement du capitalisme, au point que certains ont fait de sa sophistication l'une des origines du capitalisme, est un trait très généralement souligné par les analystes. Cf : par exemple Weber[904]. » La plupart des initiatives observées n'ont pas pour finalité l'accroissement du profit. Le bilan n'est pas perçu comme un élément qui recense les ressources en vue de mesurer la performance financière de l'activité, mais un instrument d'action pour décider des orientations de l'association. Il n'en demeure pas moins que la question du financement des projets est une préoccupation majeure. En outre, « la spécificité associative vient […] de la nécessité de rendre compte, en plus du fonctionnement interne de l'association, de l'impact de son fonctionnement sur les bénéficiaires ou adhérents, et plus largement sur l'environnement[905]. »

En ce qui concerne les AMAP, il consiste en l'adhésion à l'association et en l'achat des paniers. À Dyn'AMAP, l'adhésion au tarif de base est fixée à 11 euros. La somme couvre selon Durand, « les frais administratifs, c'est-à-dire l'assurance, l'indemnisation pour les locaux à Dynamo, la cotisation à Miramap, puis c'est tout quoi, et puis payer des coups à boire pour les AG, et puis quand on propose des trucs en automne, dès fois on essaie de faire des trucs où chacun amène à bouffer, créer du lien ». La différence entre cette cotisation et l'achat des paniers des légumes se traduit par le récipiendaire du chèque. Pour Dyn'AMAP, le chèque de 11 euros est établi à

[902] Avare, P., Eynaud, P. & Sponem, S. (2008). Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion* (pp. 203-214). Toulouse: Érès, p.206.
[903] Ibid., p.207.
[904] Boltanski, L., & Chiapello E. (1999). Op. cit. p.746.
[905] Avare, P., Eynaud, P. & Sponem, S., op. cit., p.208.

l'ordre de Dyn'AMAP : il donne droit à l'adhésion à l'association. Un autre chèque d'un montant de 525 euros doit être établi à l'ordre de la « Ferme du Vallet Bona –SCEA » : il donne droit à l'abonnement pour les paniers.



Je m'engage
Exemplaire à conserver par l'amapien.ne

Le présent contrat est passé entre :
- Les paysans maraîchers de
La ferme du Vallet Bona, 9 rue St Aubin – 55190 Méligny-le-Grand,
Tel : 06.78.92.30.13 – Courriel : lafermeduvalletbona@laposte.net

- L'adhérent de Dyn'Amap
NOM, Prénom :.....
Adresse :.....
.....
Code Postal :..... Ville :.....
Tel :.....
Courriel : ..... @.....
❑ Adhésion Dyn'amap 2018 (règlement de ..... €)

Type de panier choisi :
❑ Panier complet : 525 € pour la saison (si partagé tous les 15 jours nom du copaniériste :. .....)
❑ Demi-panier : 262,5 € pour la saison

Type de règlement choisi :

Paiement en	Panier complet	Demi-panier	Encaissement
❑ Une fois	525 €	262,5 €	Mai
❑ Trois fois	175 €	87,5 €	Mai, aout et sept.
❑ Sept fois	75 €	37,5 €	Mensualisation

Tous les chèques doivent être libellés à l'ordre de « Ferme du Vallet Bona – SCEA » et datés du jour de la signature du contrat. Ils devront être établis en une seule fois au moment de l'engagement.

❑ Je m'engage à adhérer aux principes définis dans la charte des AMAP (résumés dans le contrat et disponibles sur http://dynamap54.wordpress.com)

Fait à ..... , le ...../...../2018
L'adhérent.e : Le paysan maraicher :

Contrat pour un panier de légumes
Saison 2018

Dyn'amap
Une Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

DYN'AMAP

Contrat d'engagement entre l'amapien.ne et les paysans-maraîchers pour la réception hebdomadaire d'un panier de légumes

Les paysans-maraîchers
Samuel et Nicolas Fromont
Ferme du Vallet Bona
9, rue Saint Aubin
55190 Méligny-le-Grand
lafermeduvalletbona@laposte.net

Notre association
Dyn'amap (à l'Atelier Dynamo)
35, Grande Rue
54000 Nancy
dynamap54@yahoo.fr
dynamap54.wordpress.com

Dyn'amap fait partie des réseaux LorAMAP Mouvement Inter-Régional des AMAP

(Exemple du contrat de Dyn'AMAP pour l'année 2018)

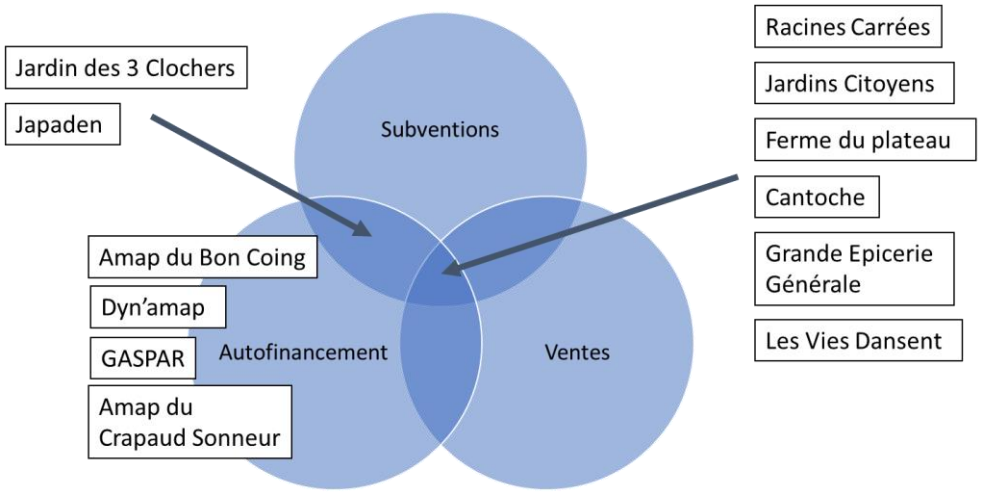
Les AMAP ont ainsi une comptabilité différente de celle du ou des producteurs qui les fournissent. Le financement de l'AMAP est automatique puisqu'il faut régler l'adhésion afin d'avoir le droit de passer contrat avec le producteur. La destination de l'argent des adhésions est décidée en Assemblée Générale ou en Conseil d'Administration. Il peut servir à dédommager la structure prêtant le lieu de la livraison. C'est le cas de Dyn'AMAP à Dynamo, ou de l'association GASPAR au Conseil Départemental 54. Il peut aussi servir à acheter du matériel pour la tenue du registre des adhérents, ou des boissons pour les évènements festifs comme les AMAP'éros de l'AMAP du Bon Coing. Enfin, il peut aussi servir à acquitter la cotisation à Loramap, le réseau des AMAP de Lorraine.

Les autres associations enquêtées ont des sources de financement différentes et parfois plus diversifiées. Le jardin des 3 Clochers fonctionne quasi exclusivement avec des dons (graines fournies par Pêcheux, le producteur et quasi-directeur des opérations, cahier de suivi des

cultures donné par une participante, recueil de terreau offert par la mairie de Nancy…), des prêts (le terrain principalement et les outils). Les autres jardins partagés ont des financements plus variés. Le Japaden bénéficie de dons ou de prêt de matériel de la part de ses adhérents (principalement par Dudot, membre fondateur et omniprésent au jardin), mais aussi d'un financement provenant de l'Université de Lorraine pour l'achat des outils et des intrants au jardin. Le terrain est prêté par le CROUS à l'intérieur de la résidence universitaire Monplaisir. Le collectif Les Vies Dansent a lui aussi des ressources provenant de dons, de prêts, de récupération et de commandes : les participants récupèrent des palettes qu'ils trouvent dans la ville, ils prêtent leurs outils pour la construction des bacs, ils achètent eux-mêmes la terre et les graines. La ville de Nancy leur prête les terrains pour y placer les bacs. En outre, ils peuvent compter sur un financement via des associations pour la commande de la construction de bacs, comme, par exemple, au Foyer de Jeunes Travailleurs Les Abeilles, ou au CD54 avec l'association Racines Carrées.

Les associations Jardins Citoyens, Racines Carrées, Cantoche, Ferme du Plateau, Grande Épicerie Générale, disposent de financements dépassant les 10 000 €. Ils proviennent de sources multiples, comme présenté dans ce tableau de synthèse.

Origine des financements des initiatives enquêtées :

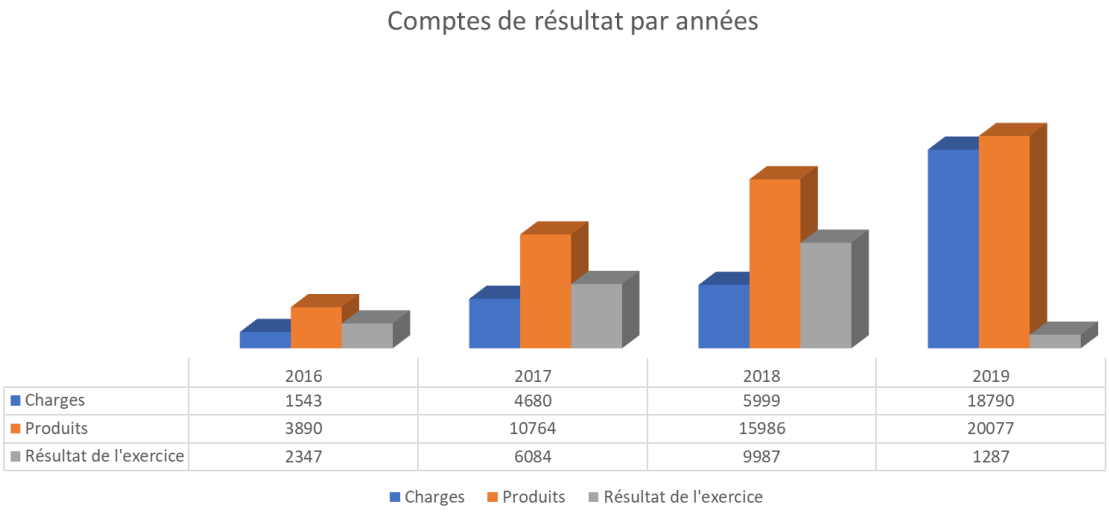


Autofinancement : adhésions, prêts, dons, financement participatif
Subventions : somme allouée par des collectivités territoriales (État, Conseil Régional, Conseil Départemental, Mairie, autres : Université de Lorraine, évêché)
Ventes : produits ou prestations de services vendus aux particuliers, aux entreprises ou aux collectivités territoriales

Pour bon nombre d'associations, la diversification des sources de financement est une condition d'indépendance. Selon Compain, cofondateur d'Alternatiba : « quand t'es dépendant dans ton fonctionnement, que ce soit des subventions ou bien de la mise à disposition de locaux, d'une collectivité locale, tu vas avoir du mal à lui rentrer dedans le jour où elle va faire n'importe quoi ». L'exemple de l'association Racines Carrées peut être pris à ce titre. L'association a pour ambition de développer des jardins partagés dans la métropole de Nancy. Une de ses ressources est l'autofinancement avec les adhésions et les dons[906]. L'adhésion est à prix libre avec un minimum de 5 €. Un don d'un montant libre peut y être ajouté. Les subventions émanent de différentes collectivités territoriales (voir le compte de résultat 2019 ci-dessous). La raison avancée est la volonté de ne pas voir l'association devenir un adjuvant d'une institution publique tout en assurant la pérennité de l'initiative si une source de subventions venait à se tarir. En termes de vente, l'association a aussi souhaité une diversification des sources : une vente de plants de légumes et de graines est organisée chaque année au cours des différents événements publics (Nature en Fête, Jardins de ville Jardins de vie, portes ouvertes du Jardin Botanique Jean-Marie Pelt…). Les cotisations des jardiniers dans les jardins partagés assurent une autre

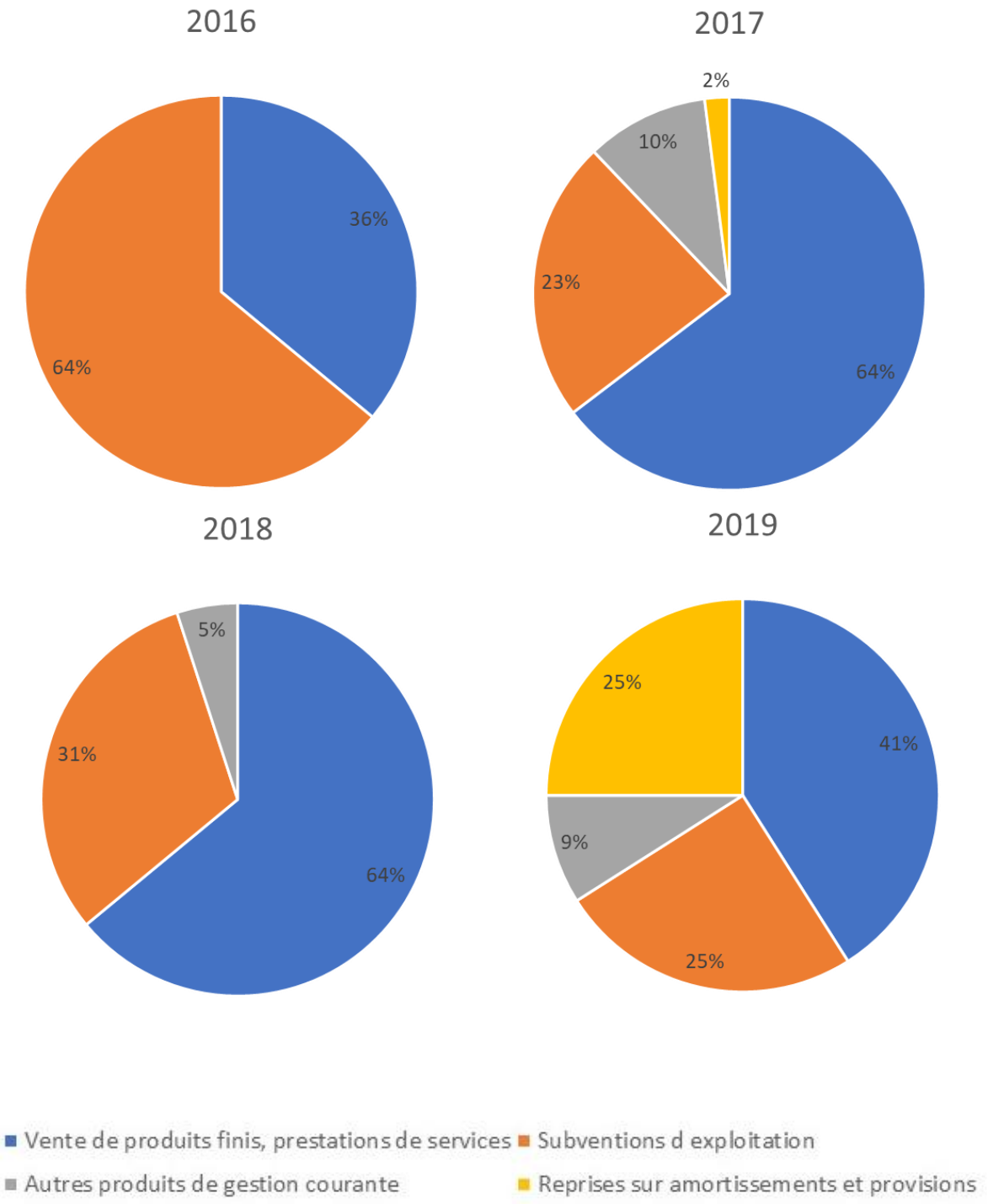
[906] https://www.helloasso.com/associations/racines-carrees-nancy

source de financement. Elles sont calculées en fonction des besoins de chaque jardin. En outre, l'association effectue des prestations de services auprès de plusieurs institutions publiques : création et animation d'un jardin au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle et au centre de semi-liberté de Maxéville géré par le service pénitentiaire d'insertion et de probation de Nancy.



	2016	2017	2018	2019
Charges	1543	4680	5999	18790
Produits	3890	10764	15986	20077
Résultat de l'exercice	2347	6084	9987	1287

Évolution des produits 2016-2019, Racines Carrées :



Afin de conserver cet équilibre, Racines Carrées a refusé de répondre à des appels d'offre pour des prestations de services émanant de collectivités territoriales. L'association a aussi mis fin à des partenariats demandant trop d'investissement de la part des membres de l'association. Toutes ces actions témoignent d'une volonté d'assurer la pérennité de l'association, son indépendance et la qualité des services ; et non la maximisation du profit. La stabilité du bilan est

la préoccupation principale, même si les résultats d'exercice témoignent du développement de l'association.

À la Ferme du Plateau, le président souhaite faire de la ferme urbaine un exemple d'« économie circulaire ». L'ambition des adhérents est de créer deux entreprises autour de l'association : une école d'écoconstruction et un restaurant. « Le futur restaurant servira à soutenir le projet associatif et ajoute un élément à l'écosystème circulaire : on produit des légumes, les légumes sont vendus au restaurant, les clients du restaurant les mangent, les restes vont au compost, le compost retourne à la terre, la terre produit des légumes, et ainsi de suite[907]… »

Les autres associations adoptent elles aussi une approche visant l'équilibre et la stabilité. Elles sont soucieuses de ne pas grandir trop vite. Comme le montre l'exemple des ressources financières, cela s'applique au volet financier de l'association, mais cela s'étend aussi à la volonté de ne pas accroître les activités trop largement. Dans le cas des AMAP, cette volonté s'est manifestée par la scission de l'AMAP du Crapaud Sonneur en deux AMAP afin de maintenir les liens entre producteurs et adhérents. Chaque association se fixe des objectifs de taille à atteindre et à conserver. Guillaume Boitel précise que le développement comme fin en soi est nuisible : « C'est le terme de "développement" que je n'aime pas du tout. Je me souviens quand il y avait les banques et les assurances qui me disaient "vous allez vous développer et tout". Non non, je ne veux pas me développer. J'adapterai ma situation pour continuer à vivre, mais je n'ai pas un projet de croissance, de développement. Moi, je veux pouvoir en vivre. »

L'économie est remise au service de la vie : il s'agit de travailler ou de gagner de l'argent autant qu'il est nécessaire que l'activité se développe en cohérence avec les valeurs qui ont présidé à sa création. Si le profit n'est pas une fin en soi, "travailler plus pour gagner plus" ne l'est pas non plus.

Consommateur ou militant

La conception de l'autre économie passe aussi par la promotion d'un nouveau modèle de relation économique entre producteurs et consommateurs. Celui-ci, même fragile, est d'ores et déjà perceptible. Comme l'explique Grosier, de l'AMAP du Crapaud Sonneur : « À l'AMAP du crapaud sonneur t'as vraiment deux types de membres, t'as des gens qui se considèrent, pour reprendre un terme connu, comme des "consomm'acteurs", mais qui sont avant tout des consomm'ateurs (rire) et puis des militants, pour qui ça fait partie de leur militance de consommer

[907] http://citoyensterritoires.fr/experience/la-ferme-du-plateau-de-haye-une-oasis-dans-la-cit%C3%A9

en AMAP. » Selon Grosier, il existerait un risque pour les AMAP d'attirer majoritairement des « consommateurs » :

> « L'AMAP forcément attire aussi des consommateurs parce que c'est beaucoup moins cher même que le bio en supermarché, et c'est de bien meilleure qualité – tu peux le voir en termes de conservation de l'aliment, etc. Donc c'est deux fois beaucoup moins cher, c'est-à-dire non seulement c'est moins cher à l'achat, mais en plus ça se conserve plus longtemps, donc du point de vue du remplissage de ton frigo, c'est beaucoup plus efficace […], mais bon c'est quand même des gens qui acceptent de ne pas choisir ce qu'ils récupèrent, c'est pas n'importe quel consommateur non plus, quand même ».

La distinction entre militants et consommateurs est difficile si l'on en croit Grosier, pour qui les deux font partie de l'AMAP. Elle n'évoque pas non plus de controverses explicites entre les deux camps :

> « [La proportion de consommateurs], je n'en ai aucune idée parce qu'en fait je m'en fous. J'ai pas envie de qualifier les gens. Je sais que de temps en temps, voilà, il y a une personne qui a un comportement X ou Y, ou une parole, et je trouve que c'est consommateur, mais après j'oublie. Mais je sais qu'il y a les deux […] moi j'ai ma façon d'aborder les choses au niveau de l'AMAP, quelqu'un d'autre peut avoir une façon différente. C'est pas un outil de lutte politique ; c'est juste une façon d'essayer de consommer autrement […] Donc après qu'il y ait des gens qui, quelque part, abusent un peu du truc en étant juste des consommateurs, bah c'est pas grave quoi ».

Même si Grosier estime que malgré des divergences, la finalité reste la même, cette distinction présente dans nombre d'AMAP fait l'objet de nombreuses controverses, entre des adhérents qui se définissent comme militants, et d'autres, que ceux-ci qualifient de « consommateurs ». Selon Nicolas Fromont, producteur de Dyn'AMAP, il existerait bien deux catégories d'adhérent : « Il y a des gens dans l'AMAP, tout leur va. Il y a déjà des amapiens qui nous ont dit "mais nan, le cadeau de 30 euros, t'aurais pas dû le faire" […] parce qu'ils connaissent nos conditions […] du boulot qu'on fait, et de la pénibilité au boulot ». D'un autre côté, « des gens qui viennent à l'AMAP, parce que, entre guillemets, c'est la mode, c'est pour essayer. Mais ils ne se rendent pas forcément compte de tout ce que ça implique, et du monde que c'est l'AMAP, et du monde que c'est le paysan maraîcher […] pour eux, un dû est un dû, ils ont payé 525 euros, ils veulent leurs 525 euros ». Parfois, la relation entre producteur et amapiens devient une relation comparable à celle d'un vendeur sur un marché, loin des principes de l'AMAP évoqués dans la charte du Miramap. Charly Naudé, producteur pour le GASPAR, explique ainsi que les

amapiens donnent parfois leur avis, mais peuvent aussi partir de l'AMAP pour des raisons d'ordre personnel en fonction du prix et des légumes produits :

> « Il n'y a pas beaucoup de retours des amapiens, mais on est hyper à l'écoute sur tous les produits, les tarifs, de tout ce qu'ils peuvent nous faire remonter. Dès l'instant où le produit est trop cher, on va le voir car il ne part pas, on m'a fait la remarque, même si on s'est calé sur le prix du marché. Sur la fraîcheur du produit, sur la qualité, sur ce qu'ils veulent en diversité, quel moment de l'année, et en fonction sur ce qui est possible de faire, sur nos compétences, de nos capacités, est-ce qu'on a les outils, est-ce qu'on peut développer cette culture, si on peut faire, on fait. On est vraiment à l'écoute de nos clients parce que si demain ils ne veulent plus nos produits, ils vont chez nos collègues ou chez un concurrent, c'est perdu et là on s'avale les produits. Et comme on a des salaires à sortir, il faut que ça tourne, on n'a pas le droit à l'erreur. »

Le fonctionnement de certaines AMAP peut ainsi, par bien des aspects, se rapprocher du fonctionnement d'une entreprise évoluant sur le marché, malgré les bonnes intentions des porteurs des initiatives et des producteurs. Pour Reboud, fondateur et membre de la même AMAP, mais aussi membre actif du réseau Loramap, le remplacement des militants par des consommateurs constitue un péril mortel pour les AMAP : « Toutes ces questions-là, d'éthique, on les oublie très très vite, on redevient des consommateurs à une vitesse incroyable […] Loramap pour ça est vachement important, pour passer et redire pourquoi on fait ça, pourquoi on est dans une asso qui livre des carottes ? (rire) ». Selon Reboud, il existerait une évolution quasi automatique de l'AMAP vers un modèle « consommateur » :

> « Une fois montée l'AMAP, il y a une espèce de courbe, on pourrait tracer la courbe tu vois de l'AMAP qui est hyper militante au début, enfin en tous cas on se pose des questions au début, on monte le truc puis une fois que ça fonctionne, ben on oublie pourquoi on a monté le truc. Et puis ça fonctionne, et puis les présidents changent, ceux qui savent pourquoi ils ont monté le truc au début ils laissent la place à d'autres – ce qui est vachement important – et puis les autres s'en emparent et puis, s'ils sont pas plus informés que ça, si on n'a pas bien transmis les fondamentaux, ben ouais "je m'occupe des livraisons donc faut que ça marche" et puis "tiens on me propose des oranges d'Espagne, ah ben ouais je vais faire des oranges d'Espagne super", ou de l'huile d'olive, "ben génial on va avoir de la super huile d'olive", mais on redevient consommateur, alors je dis pas que c'est mal, c'est très bien d'avoir une filière éthique d'oranges d'Espagne qu'on connaît, etc. Mais c'est pas une AMAP ça, faut faire un groupement d'achat solidaire, faut faire autre chose, pas mélanger les genres ».

L'isomorphisme institutionnel existerait donc dans les AMAP. Il tendrait à transformer les AMAP en structures proches d'entreprises privées. Les ambitions de Miramap quant à

l'authenticité de la démarche AMAP seraient toujours en danger de se faire dépasser par des préoccupations ayant trait à la consommation, définie comme un rapport d'acteurs indépendants sur un marché. Le concept d'isomorphisme institutionnel a d'abord été décrit comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales[908] ». Jean-Louis Laville[909] explique ce processus dans le cas des initiatives de l'économie sociale : « la logique réactionnelle qui explique la naissance des organismes d'économie sociale (contre les effets du capitalisme) s'atténue au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production ». L'isomorphisme institutionnel pourrait donc transformer des initiatives subversives en structures plus classiques, adaptées à leur environnement, à savoir l'économie de marché. Dans le cas des initiatives enquêtées, l'isomorphisme ne serait pas issu d'un environnement concurrentiel (même s'il n'est pas totalement absent), mais d'une inertie dans le comportement d'acteurs entrant dans les initiatives. Selon Reboud, l'utilisation de la charte des AMAP de Miramap est anecdotique dans les AMAP de Lorraine : « Si tu interroges les différentes AMAP, est-ce qu'ils connaissent la charte des AMAP, je serais intéressé d'avoir les pourcentages de réponse. Nous on a fait pas mal, avec Loramap, de pédagogie là-dessus ». Le cas idéal serait que les consommateurs se transforment en militants, et non l'inverse :

> « Je dirais pas qu'on recherche que des gens impliqués, même si je pense que le gros turnover c'est des gens qui se disent "ah merde c'est ça une AMAP ? Nan je reviens pas l'année prochaine ! C'est quand même contraignant, fait chier, tous les mercredis soir !" Effectivement il y a ça, mais je pense qu'il faut une partie de consommateurs pour les éduquer. Alors ils se disent "c'est un truc de babas cools", ils peuvent se faire les réflexions qu'ils veulent, mais qu'ils sachent qu'on peut consommer autrement qu'en allant au supermarché, c'est vachement important ! Et de montrer qu'un autre monde est possible, concrètement ».

Pour Reboud, membre de Loramap, il convient de conserver l'aspect militant des AMAP, ou à tout le moins, que les adhérents soient les membres actifs de l'AMAP, au risque de voir se développer trop vite des AMAP instables. Ayant rencontré un producteur souhaitant monter une AMAP sans attendre de rencontrer des adhérents, il remarque :

> « Le gars il était tout seul, je disais "tu te rends compte c'est hyper dangereux", tu fais venir des gens autour de toi. Donc ça il y en a pas mal, quand le mouvement des AMAP a émergé, il y a des gens qui ont dit "oh ben tiens je vais monter une AMAP". Il y a même des AMAP, c'est les

[908] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
[909] Laville J.-L. (1998). Fait associatif et espace démocratique, *La Revue du MAUSS semestrielle* n°11.

> producteurs qui ont créé l'AMAP – encore plus dangereux – ils ont tout créé de toutes pièces, donc c'est eux qui font tout, et il n'y a pas de gens qui vont faire l'intermédiaire entre lui et les consommateurs en fait, on va dire consommateurs là dans le cas-là, ou les adhérents. Ça pour moi c'est fondamental, sinon il n'y a pas de partenariat en fait, c'est une livraison, et ça peut s'arrêter du jour au lendemain, et par rapport à l'objectif qui est sur le moyen terme et le long terme, maintenir quelqu'un, lui garantir une production et lui permettre de voir que son métier est viable – moi c'est ça en fait, permettre à des petits producteurs qui se rendent compte qu'ils peuvent faire du maraîchage à taille humaine et c'est viable, et ils en vivent correctement. Là je dirais ouais, il y a ces deux profils là, des AMAP soucieuses de ce qu'elles font et qui font attention et puis d'autres, "on y va on y va, et plus il y en a, mieux c'est". Et ce que je comprends, en campagne ils ont besoin d'attirer les gens, "pourquoi je viendrais dans ton AMAP pour prendre des carottes ? Ouais mais regarde, il y a d'autres trucs". Et on croit qu'en faisant un effet d'offre pléthorique on va attirer plus de monde, mais en fait on se disperse, on a 10 gens là, 10 gens là, 10 gens là, puis faire venir un producteur de pain pour 10 miches de pain, c'est nul quoi, par exemple hein ».

Du côté des producteurs, les opinions oscillent au sujet, y compris parfois chez le même producteur. Au cours du même entretien, Houillon, producteur au Crapaud Sonneur, passe d'une conception commerciale de la relation au producteur, comparable à celle d'un « boulanger » avec ses « clients », à une conception purement militante. Interrogé sur des controverses possibles avec les amapiens, il répond : « c'est mes clients, attends, je suis commerçant moi, je peux pas m'engueuler […] ça reste un commerce, déjà moi j'engueulerai jamais personne, et des gens qui m'engueule, non parce que celui qui n'est pas content il s'en va […] le producteur, il est roi. Tu te prends la tête avec ton boulanger ? Tu lui dis "ouais ton pain est dégueulasse" ? » Selon lui :

> « C'est arrivé une fois, une fois, au tout début, il y a des gens qui ont dit qu'on mettait les restes des marchés, deux femmes qui ont dit "vous mettez les restes des marchés, ça se voit vos carottes sont molles" […] quand on a eu la remarque, on a dit "non, stop, on arrête tout, on arrête tout". Houillon a alors demandé aux adhérents de gérer la situation : on a saisi les amapiens, on leur a dit "il y a ces deux personnes qui sont pas contentes, occupez-vous en" […] et puis les amapiens ont dit "Ecoutez, si ça va pas il faut partir". C'est arrivé une fois il y a 15 ans, mais sinon globalement, j'ai jamais eu une remarque […] donc non, il n'y a pas d'engueulade, c'est un système exceptionnel ».

Interrogé sur la promotion de l'AMAP au cours de l'événement Nature en Fête organisé par la mairie de Nancy, Houillon explique que l'AMAP est une organisation militante qui demande une implication de chaque amapien :

> « On invite nos adhérents à s'inscrire sur ces trucs-là pour aller promouvoir les AMAP, parce que moi j'estime que c'est pas aux paysans à aller chercher l'adhérent – c'est aux paysans d'aller chercher le client, mais c'est pas aux paysans d'aller chercher de l'adhérent. L'AMAP, l'adhérent, il est pas client : si tu pars du principe de base, c'est lui qui vient chercher un paysan […] c'est eux qui vont faire pour que le paysan puisse continuer à fonctionner. C'est donc eux qui vont essaimer, eux qui vont planter la petite graine dans la conscience des futurs adhérents, c'est citoyens comme mouvement, c'est purement citoyen. C'est pas les paysans qui ont débuté le truc, ça c'est hyper important à comprendre, ça vient du citoyen, et c'est la base. Les teikei au Japon, c'est les familles qui ont décidé de reprendre le lien avec le producteur, face à l'industrialisation, donc partant de ce principe-là, les événements genre Nancy en fête, moi j'y participe quand mes adhérents me disent "on s'est inscrits, on a inscrit l'AMAP à Nancy en fête", donc moi je viens, moi en tant que producteur, je viens représenter, mais c'est les adhérents qui font tout, c'est un boulot de militants. L'AMAP, c'est les militants ».

Selon Houillon, on assiste à une évolution dans le recrutement des amapiens : « [Le recrutement était] très militant au début, puis économiquement on avait besoin d'adhérents […] des militants de base on est passés à une clientèle beaucoup plus classique, qu'on a été charmer, qu'on a été chercher ». Pour Guillaume Boitel, le producteur est dans une dimension militante de l'AMAP, teintée d'une dimension plus traditionnelle. Boitel se pense en effet comme un « maraîcher de famille » : « Des adhérents m'ont dit qu'ils avaient un repas de famille, donc s'ils pouvaient prendre un peu plus, donc je suis allé chercher des salades en plus, et ils sont tous contents et moi aussi, parce que c'est là où je deviens maraîcher de famille et que je ne suis pas juste en train de leur vendre des légumes... ». Le terme « maraîcher de famille » est, rappelons-le, celui utilisé à la naissance de la première AMAP de Lorraine. Cette proximité des adhérents et des producteurs, qui permettrait de se passer de chartes ou de labels pour assurer la conformité des échanges marchands, se retrouve dans la conception de certains producteurs. Guillaume Boitel, réclame, au-delà de la forme AMAP, une relation vivante avec les adhérents.

Pour Durand, de Dyn'AMAP, il existe aussi une différence entre les adhérents plus militants ou plus « consommateurs ». Elle estime par exemple que les étudiants, qui constituent la majorité des adhérents de Dyn'AMAP, sont « beaucoup plus investis, contrairement à ce qu'on dit, et moins consommateurs […] je les trouve plutôt investis en général ». Lors de l'observation d'une distribution à Dyn'AMAP, le thème des consommateurs est évoqué par Durand et un autre membre historique de l'AMAP. Une adhérente tient à peser sa part de courge, estimant qu'elle n'atteint pas le kilo promis sur le tableau pour la livraison du soir. Les courges étant découpées à l'avance, les adhérents font pour la plupart confiance au poids annoncé. Les

adhérents plus anciens et actifs témoignent immédiatement leur dédain pour ce geste assimilé à une logique « économique », de « consommatrice », selon eux opposée à l'esprit de l'AMAP. La rationalité en finalité[910], qui s'exprime par le contrôle de ce que l'on obtient, le comptage, la vérification, opposée à une finalité en valeur reposant sur la confiance, mais aussi sur le « maintien de l'agriculture paysanne » et la préservation de la qualité de vie.

Cette opposition entre militance et consommation se retrouve aussi parmi les jardins partagés, où des acteurs sont accusés de ne pas « jouer le jeu » en s'attribuant une parcelle spécifique ou en s'emparant de plus de récolte que les autres participants. Pour l'association Racines Carrées, ce problème se pose avec d'autant plus d'acuité que son objectif est de multiplier les jardins partagés. Lors de Conseils d'Administration (CA) auxquels nous avons pu assister, une représentation des pratiques des jardiniers se dégage. S'oppose ainsi la figure du jardinier payant sa cotisation (100 € par an) et demandant en échange un accompagnement technique et pédagogique, la mise en place d'un jardin tout compris avec des aménagements en termes de clôture et d'accès à l'eau, et un rendement en termes de récoltes. En face, se dessine la figure du jardinier conscient de participer à une expérimentation et participant activement et de manière autonome au jardin, tout en participant aux organes de décision de l'association, particulièrement le Conseil d'Administration. Les membres du CA préfèrent les jardiniers-militants, capables d'apporter leur soutien à l'association dont le but est de créer le plus de jardins autonomes possibles. Néanmoins, on estime que les jardiniers plus « consommateurs » ont aussi droit à une pratique du jardin. Les membres du CA espèrent transformer les jardiniers consommateurs en jardiniers « militants ». Cette différence d'engagement a donné lieu à deux types de jardins et deux types de tarif : les jardins partenaires dans lesquels se trouvent des jardiniers vus comme autonomes et dont on espère une participation à toutes les actions de l'association : du CA à la promotion de l'association lors d'événements comme ceux organisés annuellement dans les parcs de Nancy. D'un autre côté, existent les jardins appelés « All inclusive » – (on reprend la terminologie d'agences de voyage proposant des séjours où tous les prix sont compris dans le coût du voyage, des activités de loisir aux consommations au bar). Les jardiniers paient 200 et non 100 €, dans la mesure où ils sont plus étroitement encadrés et qu'ils ne s'impliquent pas dans les activités de l'association.

À la Grande Épicerie Générale, l'objectif affiché des porteurs du projet est de redéfinir les termes, notamment « supermarché » et « client », comme l'explique Lucie Hertz : « Le supermarché à terme, [silence], je veux un truc vivant, je veux que ce soit un OVNI. […] Ce serait

[910] Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris, Plon, p.55.

bien aussi de se réapproprier certains mots, qui étaient des mots grossiers jusque-là, au début du projet, mais ouais, on aura des clients, ce sera bien de redéfinir ce terme ». Ce renversement, c'est aussi ce que souhaitait Thomassin, avec la création de la Grande Épicerie Générale :

> « L'ambition à l'origine du projet, à ce moment-là, c'était d'ouvrir vraiment l'idée de supermarché coopératif. Ça nous tenait à cœur. Dans le sens où c'était reprendre un concept que tout le monde connaît, mais en le disruptant, en en faisant un lieu qui ne soit pas seulement un lieu de consommation, mais un lieu d'échanges, en en faisant un lieu où tu n'es pas pris pour un pigeon, mais où c'est toi qui es aux manettes, où le marketing ne sert pas à te vendre des trucs, mais à t'informer. »

C'est aussi pour cette raison que Thomassin souhaite développer la Grande Épicerie Générale : « 800 mètres carrés, avec parking, etc. pour coller au concept de supermarché […] je voyais bien que les gens étaient intéressés, mais ils ont leurs habitudes, ils ont leur bagnole, enfin il y en a qui font leurs courses une fois par mois en mode grosses courses, tout le monde n'est pas sur du commerce de proximité. C'était pour coller à toutes ces habitudes-là ». Ici, l'action se veut un déplacement, une « disruption » de l'idée de grande surface, en agissant sur le terrain des grands distributeurs. L'usage même des mots « client » et « supermarché » est vue comme un moyen de les réclamer et de les redéfinir pour impulser un changement général, s'étendant au grand public. Une Assemblée Générale (AG) a été l'occasion de redéfinir ces termes pour de nouveaux venus ne comprenant pas l'usage de ce vocabulaire. Lors de l'AG 2019, le trésorier de l'association présente le projet de développement de l'association et explique la recherche d'un local de plusieurs centaines de m² ainsi que d'un prêt auprès d'une banque. À l'issue de la présentation incluant le terme « supermarché », une nouvelle adhérente se lève et explique ne pas vouloir créer un « nouveau Auchan » et que les chiffres de croissance avancés lui posent problème. Les membres fondateurs de l'association se mettent alors à défendre le projet, en expliquant vouloir revendiquer le terme de supermarché dans un sens plus proche des valeurs des adhérents, comme « un supermarché qui appartient à ses clients ».

Est-ce à dire que partout les simples consommateurs remplaceraient les militants ? Les initiatives enquêtées seraient-elles victimes de la loi d'airain de l'isomorphisme institutionnel qui les entraînerait « loin de la subversion et de la transformation sociale[911] » ? Non, au contraire. Bien qu'ils subissent ces dynamiques, les membres des associations étudiées font tout leur possible pour les enrayer par des remises en cause publiques et collectives. D'abord, les militants restent aux rênes des associations, comme l'indiquent les entretiens avec les porteurs d'initiative. Ces

[911] Darbus, F. (2015). Op. cit.

militants produisent des dispositifs afin de conserver l'ambition subversive des associations. Ensuite, ces dynamiques sont au cœur de nombreuses controverses qui s'expriment tout particulièrement lors des assemblées générales. Enfin, des exemples concrets prouvent l'attachement collectif à une approche en valeur et non en finalité[912] d'une économie encastrée dans les relations sociales. Comme l'indique un producteur d'AMAP :

> « L'AMAP, c'est à la limite le panier le légume. Mais d'ailleurs [les adhérents] disent qu'ils s'en foutent, ils préfèrent me payer moi en tant que paysan que d'acheter un légume. Ils sont presque contents quand tu en n'as pas […] ils cherchent presque la difficulté, ils veulent presque qu'on soit en galère […] ils aiment bien la galère climatique, ils sont contents de lutter contre ça quoi, de se dire "putain, le [producteur] il en chie avec le climat eh ben au moins… eh ben c'est pas grave, on l'a payé, on lutte contre les éléments, contre tout ce qui est compliqué". D'habitude la grande distribution ils te font "vous avez pas de production, ben désolé". Voilà c'est ça l'AMAP, c'est hyper militant, c'est hyper fort ».

La preuve de cette affirmation est arrivée pendant l'enquête. Les producteurs de l'AMAP du Bon Coing ont dû arrêter la fourniture de leurs légumes, l'un d'entre eux arrêtant son activité. Afin de continuer l'AMAP, l'apprenti, Gwénael Ogier, doit acquérir un nouveau terrain. Dans l'intervalle, il n'y a pas de livraisons de légume. Les organisateurs de l'AMAP proposent de rembourser les adhérents pour le manque, or aucun d'entre eux n'a saisi cette opportunité. Pendant près de huit mois, les adhérents ont continué à payer pour des légumes qu'ils ne percevaient pas. L'exemple d'adhérents vus comme consommateurs évoluant vers le pôle militant existe aussi. À l'AMAP du Crapaud Sonneur, l'un des adhérents est perçu par les enquêtés comme un consommateur. Selon eux, il s'exprime par des « y a qu'à, faut qu'on ». Il propose notamment d'organiser des livraisons d'AMAP sur les parkings de supermarchés ou en public dans la ville. Dubitatifs, les organisateurs de l'AMAP l'invitent à le faire lui-même. À leur grande surprise, cet adhérent se met en action et organise des livraisons à la Pépinière, plus grand parc de Nancy. Reboud conclue alors, lors d'un conseil d'administration : « même un gars comme ça qui a l'air d'être un gars qui profite plus qu'il n'apporte, en fait non, il apporte quelque chose d'hyper important ».

Conclusion

Les associations rencontrées dans cette recherche s'inscrivent dans des filières de production, de transformation, de distribution et de vente. Elles ont toutes rapport à la consommation, même

[912] Weber, M. (1971). Op. cit. p.55.

si elles ne s'y limitent pas. Autoconsommation des légumes dans les jardins partagés et à la ferme urbaine, consommation de produits issus de l'agriculture paysanne dans les AMAP, vente de nourriture à l'épicerie collaborative, de nourriture préparée au restaurant associatif. La consommation apparaît comme une problématique dans les sociétés modernes. Geoffrey Pleyers résume le problème qui pèse sur elles :

> « Alors que cette quête moderne trouve son accomplissement dans une "société de consommation" qui rythme la vie des populations du Nord et intègre chaque année des centaines de milliers de consommateurs supplémentaires dans les pays émergents, des acteurs critiques viennent en contester les fondements : la société de consommation n'est plus durable et la planète ne peut supporter l'extension de ce modèle à la population des pays émergents, dont les aspirations sont pourtant démocratiquement légitimes[913]. »

Pleyers décrit l'apparition de la « consommation critique », définie comme des : « mouvements émergents [qui] articulent […] un répertoire critique séculaire autour de la remise en cause du lien entre bien-être et consommation avec une reformulation de préoccupations sociales, sanitaires, subjectives et environnementales[914]. » Nos observations rejoignent les conclusions de Pleyers sur la consommation critique lorsqu'il y voit des acteurs :

> « ancrés dans un espace local toujours particulier et pourtant mobilisés autour d'enjeux semblables. Certaines pratiques, des formes d'action et des enjeux communs laissent entrevoir l'émergence d'un mouvement qui dépasse ces seuls acteurs. Ils partagent par exemple une volonté de ne pas se limiter à la mise en œuvre de filières d'approvisionnement qui garantissent l'accès à des aliments de qualité et articulent ces "alternatives pratiques" avec une réflexion sur les problèmes du système alimentaire dominant et à un changement social à partir des choix quotidiens d'individus qui sont à la fois consommateurs et citoyens[915]. »

En effet, l'action des acteurs des associations nancéiennes ne se limite pas à un acte isolé. Selon Pleyers, « les limites de la figure du "consommateur responsable" sont particulièrement apparentes lorsque l'acte d'achat "critique" est considéré de manière isolée[916]. Ainsi, les acteurs rencontrés s'éloignent d'« une privatisation de la mobilisation qui, par conséquent, a aussi une portée conflictuelle très basse[917]. » Par une délibération collective et publique sur les modes de

[913] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.7.
[914] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.8.
[915] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.8.
[916] Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.39.
[917] Rebughini, P. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.144.

consommation, les acteurs rencontrés évitent « le danger de mythification d'une alternative réduite à une conversion individuelle[918] » décrit par Jean-Louis Laville.

Un autre danger est pointé par les chercheurs en sciences sociales concernant la consommation critique. Celui de bâtir une catégorie monolithique. Fabrice Ripoll indique qu'il faut se prémunir de tout rassemblement a priori, sans prendre en compte les spécificités du terrain :

> « Il est parfaitement légitime de rapprocher toute une série d'actions individuelles et collectives qui se sont multipliées ces dernières années, pour réfléchir à leurs caractéristiques et conditions d'émergence comme aux enjeux qu'elles soulèvent. Mais il faut sans doute rester prudent avant d'en conclure qu'elles constituent un mouvement social unifié ou même de les rassembler sous une catégorie unificatrice comme celle de "consommations alternative", "engagée" ou de "consom'action" en opposition binaire et tranchée avec la "simple consommation"[919]. »

Face à cette tentation, l'examen des faits sur le terrain permet de diversifier l'analyse. Damian Maye et James Kirwan proposent un « bilan critique » de la littérature scientifique disponible sur les réseaux alimentaires alternatifs (RAA)[920]. Ils expliquent qu'« il existe aujourd'hui un consensus pour considérer que les constructions binaires distinguant de manière simpliste les "réseaux alternatifs" des "réseaux conventionnels" sont peu utiles. Plutôt qu'un rejet total du concept de RAA […] Les chercheurs raisonnent ainsi plutôt en termes d'hybridité, de complexité et de diversité[921]. » C'est dans leurs pratiques, leurs modes d'institutionnalisation, qu'il faut chercher les caractéristiques des RAA, car ces derniers sont très divers. Maye et Kirwan offrent un point d'appui pour notre recherche. Ils évoquent « une distinction au sein des RAA, entre des réseaux plus "faibles" et d'autres, plus "fort"[922]. » Dans les réseaux « faibles », les acteurs mettent en avant les qualités des produits et la labellisation. Nous avons vu que ce n'était pas le cas des associations nancéiennes. L'AMAP du Crapaud Sonneur explique ainsi sur son site internet pouvoir se passer des consommateurs uniquement intéressés par la certification AB : « Pour les personnes qui cherchent simplement des produits bio, il existe déjà de nombreux circuits de distribution. » Ici, le produit passe au second plan, derrière les impacts sociaux et écologiques des modes de production. Dans les réseaux « forts », les acteurs insistent sur « les caractéristiques liées au réseau d'approvisionnement alimentaire […] l'accent est porté sur la filière ou le réseau et la nature des relations[923]. » Les réseaux forts remettraient en cause

[918] Laville, J-L. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.316.
[919] Ripoll, F. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.69.
[920] Maye, D. et Kirwan, J. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit.
[921] Maye, D. et Kirwan, J. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p.162.
[922] Ibidem.
[923] Ibidem.

l'« articulation aux filières alimentaires conventionnelles opérant selon les logiques globales et néolibérales[924] » tandis que les réseaux faibles s'en satisferaient. Nous pourrions ainsi réfléchir à une deux nouvelles catégories : d'un côté, des acteurs « pragmatiques[925] » acceptent de travailler à l'intérieur des réseaux alimentaires existants, de l'autre, des « puristes[926] », qui agiraient « à travers une critique structurelle du néolibéralisme[927] ». C'est bien le cas des associations observées. À tel point que les déviations de cette norme sont punies. La Grande Épicerie Générale jouit à ce titre d'une mauvaise réputation, relevée dans les entretiens et lors des observations participantes. Les acteurs rencontrés reprochent aux adhérents de la Grande Épicerie Générale de faire appel à des grossistes pour leur approvisionnement. Les adhérents de la Grande Épicerie Générale tentent de s'en défendre. Ils mettent en avant la difficulté de contracter avec un nombre élevé de producteurs. Leur est également reprochée leur insistance sur des prix bas, qui a mené plusieurs producteurs à se détourner de l'initiative. Les organisateurs de la Grande Épicerie Générale défendent, eux, le fait que tous les publics, même les plus défavorisés, doivent pouvoir intégrer l'initiative. Enfin, la Grande Épicerie Générale apparaît comme une initiative proposant des produits certes issus de l'agriculture biologique, mais industriels. Sur ce point, les fondateurs de la Grande Épicerie Générale assument également. Ils expliquent que, plutôt que de mettre en place des principes intangibles, ils souhaitent qu'un avis démocratique puisse être exprimé et choisir les produits. Cette controverse a mené à une catégorisation de la Grande Épicerie Générale, notamment car plusieurs de ses fondateurs avaient utilisé comme argument le fait que les adhérents décideraient des produits disponibles et que « s'ils veulent du Nutella, il y aura du Nutella ». Les critiques abondent depuis à propos d'une initiative qui « vend du Nutella », même si ce produit n'a en fait jamais été proposé à la Grande Épicerie Générale. Les réseaux établis par les différentes initiatives rentrent ainsi parfois en conflit, mais ils se réclament tous d'une volonté de démocratie économique, bien qu'ils placent dans cette notion des significations et des pratiques différentes. Les pratiques peuvent être remises en cause à tout moment et c'est la volonté d'expérimenter une nouvelle économie qui domine. On ne peut pas dire que l'économie y est purement encastrée et subversive. Mais la diversité des modes de production et de consommation, comme leur adaptation à des problématiques sociales et écologiques, y sont toujours en question. Ils rejoignent en ce sens la définition de l'économie substantive. En effet, selon Laville, l'apport de Karl Polanyi complète les

[924] Ibidem.
[925] Maye, D. et Kirwan, J. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit. p .164.
[926] Ibidem.
[927] Ibidem.

travaux de Marcel Mauss pour « esquisser les fondements théoriques d'une approche plurielle de l'économie[928]. » Cette approche est adaptée aux formes d'initiatives étudiées dans cette recherche : « Pour eux, la véritable transformation ne peut être recherchée qu'à partir d'inventions institutionnelles ancrées dans des pratiques sociales ; ce sont celles-ci qui peuvent indiquer les voies d'une réinscription de l'économie dans des normes démocratiques en évitant un volontarisme politique qui débouche sur l'autoritarisme[929]. »

[928] Laville J-L. (2016). Op. cit. p.375-376.
[929] Ibidem.

Chapitre 3. Initiatives citoyennes, institutions locales et rapport au politique

Introduction

Nous avons pu voir que les associations nancéiennes étudiées parviennent à offrir des terrains d'expérimentation. Elles donnent lieu à de nouvelles pratiques et de nouveaux échanges entre les individus et leur environnement. Comme l'indique Geoffrey Pleyers :

> « Face à l'envahissement de la vie par des logiques marchandes, ces mouvements cherchent à construire des "espaces d'expérience" : des lieux suffisamment autonomes et distanciés de la société capitaliste, qui permettent aux acteurs de vivre selon leurs propres principes, de nouer des relations sociales différentes et d'exprimer leur subjectivité. Ce sont à la fois des lieux de lutte et les antichambres qui préfigurent un autre monde ».

Les initiatives enquêtées parviennent aussi à se relier les unes aux autres. Mais construisent-elles un monde dans leur coin ou parviennent-elles à propager leurs pratiques ? Ces nouveaux espaces auraient-ils propension à devenir des mouvements sociaux ? Selon Érik Neveu, un mouvement social est défini comme une « forme[…] d'action collective concertée en faveur d'une cause[930] ». Deux caractéristiques apparaissent : la dimension collective d'un côté, la défense d'une cause de l'autre.

Les initiatives décrites ont, semble-t-il, mauvaise presse auprès des sociologues des mouvements sociaux, à commencer par Charles Tilly et Sydney Tarrow, qui ont conceptualisé la notion populaire de « répertoire d'action ». Selon Magali Zimmer et Hyungsik Eum : « Tilly et Tarrow […] limitent le rôle des initiatives solidaires à celui d'un espace secondaire permettant la préparation de nouvelles mobilisations ou bien engendrant la disparition des mobilisations précédentes[931]. » Leur portée est remise en question. Pourtant, la notion que Tilly développe sous le nom de « répertoire d'action collective » peut s'appliquer aux associations nancéiennes. Elles portent une critique qui s'exprime dans leur communication interne et externe. Cette critique prend forme dans des pratiques subversives de l'ordre dominant. Elles mènent à la création de nouvelles formes d'organisations. Enfin, ces organisations peuvent se réunir dans un

[930] Neveu, É. (2011). *Op. cit.*, p. 10.
[931] Zimmer, M. et Eum, H. dans Laville, J-L., Bucolo, E., Pleyers, G. & Coraggio, J.L., Op. cit. p. 193.

même réseau pour s'entraider mais aussi faire porter leurs revendications dans les « arènes publiques[932] ». Y parviennent-elles ?

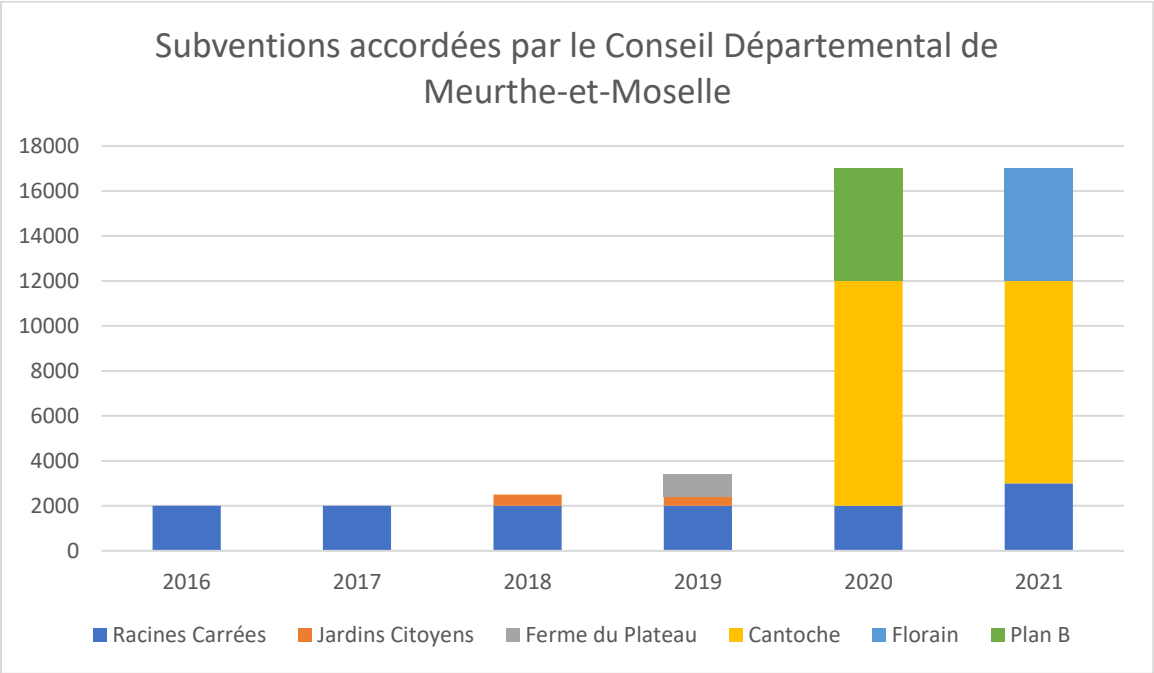
Du côté de la cause, c'est Paola Rebughini qui prévient : « La prudence s'impose […] dans l'usage du concept de "mouvement" pour la consommation critique[933]. » En effet, elle remarque dans le cas des réseaux alimentaires alternatifs italiens : « Une réflexion sur les limites des mobilisations autour de la consommation critique serait donc nécessaire à l'heure où, dans le cas italien, la plupart des analyses ont tendance à ne souligner que les potentiels de ce phénomène, certes important dans le panorama de l'engagement civil contemporain, mais dont les qualités "politiques" sont souvent surestimées[934]. » Comment estimer les « qualités politiques » des associations ? Où les chercher ?

Pour Geoffrey Pleyers, il ne fait pas de doute que les initiatives de consommation critique propagent une action collective et politique : « les acteurs collectifs de l'alterconsommation portent un acte privé dans l'espace public et lui confèrent une signification sociale et revendicative. Ce faisant, ils suscitent le débat sur des problèmes jusque-là largement ignorés et créent de nouvelles voies pour la participation politique[935] ». La portée de ces mouvements serait d'ordre public : « Une fois le débat autour de l'alimentation responsable présent dans l'espace public et les médias, les acteurs de la grande distribution et les responsables politiques sont appelés à réagir et à prendre en compte les considérations portées par ces mouvements[936]. » Pourtant, par-delà ce constat général, des actions directes et plus localisées peuvent être observées. C'est l'objet de ce chapitre 3.

Pour étudier cette forme d'institutionnalisation « hors-les-murs », nous reprenons la distinction de Stephen Hilgartner et Charles Bosk, entre trois grandes catégories d'arènes publiques. D'abord les arènes médiatiques. Les médias s'intéressent de plus en plus au thème de l'écologie et des initiatives. Pourtant, on peut remarquer qu'ils le font selon leur propre agenda. Ils sont facteurs de dépolitisation et d'individualisation en face de ce problème public[937]. Deuxième catégorie, les arènes institutionnelles qui comprennent les gouvernements, les assemblées parlementaires, les administrations et les collectivités locales. Les thèmes de l'alimentation et de l'écologie sont en faveur auprès de ces instances. À Nancy, la mairie a produit un plan

[932] Hilgartner S. et Bosk C. (1988). The Rise and Fall of Social Problems : À Public Arena Model, *American Journal of Sociology*, 94 (1), 53-76.
[933] Rebughini dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit., p.145.
[934] Ibidem
[935] Pleyers dans Laville, J-L., Bucolo, E., Pleyers, G. & Coraggio, J.L., Op. cit. p.36.
[936] Pleyers dans Laville, J-L., Bucolo, E., Pleyers, G. & Coraggio, J.L., Op. cit. p.36.
[937] Comby, J-B. (2015). *La question climatique : genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris, Liber.

Objectif 2030 qui vise à transformer la ville en pionnière sur la voie de la lutte contre le dérèglement climatique. Le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle a lui été le fer de lance du Plan alimentaire territorial meurthe-et-mosellan. Ces inflexions semblent profiter aux associations de notre recherche. Un exemple : les subventions allouées par le CD54 aux initiatives étudiées sont passées de nulles en 2015 à 17 000 euros, seulement pour le premier semestre 2021.



Pour autant, les associations parviennent-elles à faire changer les pratiques des collectivités locales, ou est-ce l'inverse ? Nous verrons que l'institutionnalisation des associations marque ici le pas. Elles sont en relation avec des autorités technocratiques qui souhaiteraient les intégrer à leur action sans leur permettre de provoquer quelque subversion que ce soit.

Les initiatives nancéiennes préfèrent aussi souvent rester dans leur propre arène, celle de « l'expression collective », qui comprend les institutions intermédiaires entre les citoyens et l'État, comme les partis politiques ou les syndicats. Si ces derniers réussissent à se hisser dans les autres arènes publiques, nous verrons que les associations étudiées n'y parviennent que peu. Est-ce à contre-cœur ou est-ce une volonté de leur part ? Nous verrons que la réponse tient aux deux.

Les médias : des alliés encombrants

Si la couverture médiatique des initiatives citoyennes est le plus souvent positive, elle peut inclure des biais. D'abord, chaque initiative est présentée seule, ce qui peut entraîner un effet de morcellement et décourager le fait d'y voir un mouvement social. Les médias sont ensuite prompts à rendre compte des initiatives proches des institutions publiques, laissant dans l'ombre certaines. Ils participent aussi à orienter le discours porté sur ces initiatives. D'un contenu politique fort, les médias retiennent le plus souvent une écologie consistant en de « petits gestes[938] » individuels.

Premier constat : la couverture médiatique des initiatives est cantonnée à un échelon local. Les mentions des initiatives enquêtées à un échelon national sont rares. La Cantoche est par exemple citée dans un article d'un magazine gastronomique, Gourmand[939]. L'association apparaît au milieu d'autres associations ou initiatives comme une preuve de solidarité dans le secteur de la cuisine :

> « Quand la cuisine nous rassemble
>
> Évidemment, au-delà du plaisir culinaire, la nourriture, c'est un bon moment passé entre amis ou en famille, à qui on a envie de faire plaisir. La nourriture, c'est aussi de la solidarité lorsque l'on donne à ceux qui en manquent. Mais, ces derniers temps, cette solidarité a évolué. On n'est plus seulement dans la nourriture purement alimentaire, on a envie aussi de partager le plaisir de manger à travers des restaurants associatifs comme Le Hang'art, à Agen, ou encore *La Cantoche, à Nancy* (où il y a, par exemple, la possibilité de payer des repas et boissons "suspendus", c'est-à-dire en attente pour une personne qui n'aurait pas les moyens de payer). »

La Ferme du Plateau est présentée, dans un reportage de France Culture[940], sous l'angle de sa présence dans un quartier populaire comme une solution aux problématiques de la pauvreté et de l'alimentation. La visite de membres d'ATD Quart Monde sert de prétexte à la présentation de la Ferme. Lamarque et Martin sont alors interviewés pour expliquer son ambition. L'émission s'intitule « Le sucre pour le meilleur et pour le pire » et l'épisode « Des alternatives pour manger demain ». C'est par son partenariat avec ATD Quart Monde et son programme « Se nourrir quand on est pauvre » que la ferme urbaine est présentée. Une large couverture

[938] Un média peut témoigner d'une politique éditoriale, de la façon dont il recueille les informations, de partis pris de journalistes (peu nombreux à relayer les initiatives enquêtées), néanmoins cela témoigne d'une présence dans la sphère publique, et plus encore, cela a des effets sur le grand public.
[939] Leclercq, M. (2018, octobre 24). *Quand la cuisine nous rassemble*, Gourmand, p. 3, L'ÉDITO.
[940] Ben Ytzhak, L. (2019, décembre 26). *Le sucre, pour le meilleur et pour le pire. Épisode 4 : Des alternatives pour manger demain*. France Culture.

médiatique des initiatives est offerte par l'émission Carnets de Campagne[941], présentée par Philippe Bertrand sur France Inter. Le programme porte sur les initiatives locales et consacre un cycle d'émissions pendant une semaine à un département. L'animateur appelle des représentants des différentes initiatives ou en fait mention à l'antenne. Quatre des initiatives enquêtées pour cette recherche sont contactées : la Grande Épicerie Générale, Racines Carrées, la Cantoche ainsi que le Florain. Néanmoins, ces présentations sont l'exception. La grande majorité des mentions dans la presse sont cantonnées à l'échelon local.

Deuxième constat : ces initiatives sont rarement mises en rapport les unes avec les autres. Il est encore plus rare de découvrir un discours médiatique regroupant les associations enquêtées en un tout, encore moins un mouvement social. Le traitement par les médias se fait initiative par initiative ; rarement évoquées ensemble, elles apparaissent morcelées et dispersées. L'action des médias consiste en partie en une catégorisation des faits et des initiatives, notamment en relatant leurs liens avec des mouvements sociaux ou politiques. La rareté de ces relations tend à dénoter une dépolitisation des initiatives.
Plutôt que de faire un lien entre les initiatives à Nancy, la presse fait état de liens lointains entre une initiative et un mouvement plus global. Cette méthode coupe les initiatives de leur potentiel en tant que coalition pouvant entraîner des changements à l'échelon local. Le lien est fait avec des mouvements sociaux globaux comme le commerce équitable. L'Est Républicain présente en 2009 le principe des AMAP avec pour exemple le Crapaud Sonneur dans un article intitulé « Commerce équitable local[942] ». Le journal rattache également les AMAP à leurs ancêtres :

> « Ce mouvement associatif ne date pas d'hier puisque les premières "AMAP" sont nées au Japon à la fin des années 60, puis en Suisse et Allemagne, avant d'arriver en France en 2001. Actuellement, on en compte une cinquantaine dans notre pays, mais il en naît de plus en plus, semblables à celle du "crapaud sonneur" qui fonctionne dans l'agglomération nancéienne. »

La catégorisation des initiatives peut aussi se faire de manière sectorielle, activité par activité. Les médias ratent ainsi les points communs entre des initiatives qui n'ont pas la même production (par exemple une AMAP et un restaurant solidaire) mais se rejoignent dans les faits et dans leur objectif de faire cause commune. La presse rattache les AMAP au développement de l'agriculture « bio », choisissant de titrer par exemple « L'AMAP assure un revenu au paysan

[941] L'émission de radio est proche du Labo de l'ESS, et invite des chercheurs comme Laurent Fraisse, Jean-Louis Laville, Hugues Sibille, Françoise Bernon, et propose même des émissions spéciales comme lors du 20 janvier 2016 : *Spéciale "Économie Sociale et Solidaire"*.
[942] Loppion, D. (2009, mars 19). *Commerce équitable local*, L'Est Républicain, LUNEVILLE, p. LUN03.

bio[943] ». Une partie de la présentation des AMAP se fait en effet au travers de son producteur. Les maraîchers sont alors comparés à leurs collègues ne travaillant pas avec une AMAP, comme dans l'article « Les légumes manquent à l'appel[944] » :

> « À Lagney dans le Toulois, Chenot, maraîcher bio pointe du doigt les champs de patates qui viennent seulement d'être semées, "Je me souviens de l'année 1983, où en 40 jours consécutifs il n'y avait eu que trois jours sans pluie. Mais cette année a cumulé les précipitations au froid. Un octogénaire du village se souvient d'avoir vu des patates plantées un 10 juin, mais de mémoire locale, on n'a jamais planté un 14 juin !". Si Chenot confie que pour lui, travaillant avec deux AMAP (partenariat de proximité entre consommateur et agriculteurs), cette calamité n'aura que peu d'incidences sur sa trésorerie. […] "d'autres maraîchers qui n'ont pas la garantie de revenus assurée par une AMAP, risquent d'avoir une sérieuse baisse de revenus". »

Les initiatives sont rapprochées d'autres exemples d'initiatives, à Nancy ou dans d'autres villes, de manière sectorielle (les AMAP avec les AMAP, les jardins partagés avec les jardins partagés). Présentant le Florain, l'Est Républicain[945] invite l'interviewé à répondre sur le fait que d'autres monnaies locales existent, comme le Stück à Strasbourg. La Grande Épicerie Générale est, elle, rapprochée du mouvement dit des « consom'acteurs[946] ». Sa généalogie est décrite comme provenant d'autres initiatives comparables dans le monde, et en premier lieu la Park Food Cop à New York et la Louve à Paris. Le journal vante l'initiative qui pourrait faire de Nancy l'un des lieux où le modèle fonctionne : « Et on aura alors prouvé que ce concept d'épicerie participative ne marche pas seulement à Paris, New York, Bruxelles, mais aussi à Nancy ». Le journal relie aussi l'initiative nancéienne à un mouvement national de création de supermarchés coopératifs : « Il y a trente projets en France qui se montent actuellement[947]… » Les Japaden sont reliés à d'autres associations étudiantes. Factuel, la newsletter de l'Université de Lorraine, fait figurer une présentation de l'initiative dans sa rubrique « VOS ASSOS # 6[948] ». Racines Carrées est, elle, renvoyée au mouvement de l'agriculture urbaine dans l'article « L'agriculture s'implante en ville[949] ». Seul un article de l'Est Républicain intitulé « Les initiatives écolos se multiplient[950] », fait état d'un regroupement des initiatives à Nancy. L'article

[943] L'Est Républicain (2017, juillet 31). *L'AMAP assure un revenu au paysan bio*, L'Est Républicain, p. 54B14.
[944] Schmitt, S. (2013, juin 19). *Les légumes manquent à l'appel*, L'Est Républicain, p. Région Lorraine24.
[945] C.B. (2016, janvier 3). *Une monnaie locale pour être solidaire de petits commerces*, L'Est Républicain, Nancy, p. NCY4.
[946] L'Est Républicain (2018, mars 19). *Un projet de supermarché coopératif*, L'Est Républicain 54B - Nancy-ville, p. 54B28.
[947] L'Est Républicain (2018, avril 22). *Petite épicerie deviendra grande*, L'Est Républicain, p. 54B15.
[948] Factuel (2015, juin 3). *L'expérience des jardins partagés*, Factuel, VOS ASSOS # 6.
[949] Golder, E. (2016, octobre 27). *L'agriculture s'implante en ville*, L'Est Républicain, p. Région Lorraine22.
[950] Baret, C. (2016, septembre 5). *Les initiatives écolos se multiplient*, L'Est Républicain, p. NCY8.

commence en donnant des hypothèses sur les causes de cette « multiplication » : « Effet Cop 21 ? Retombées du documentaire *Demain* ? ». Ces causes sont lointaines et ne sont pas spécifiques à la ville de Nancy. Aucune explication locale n'est recherchée. Pour la journaliste, la preuve de cette multiplication est la présence des initiatives à l'événement « La pépinière en vert », donc un regroupement organisé par les collectivités locales, en l'occurrence la mairie. La journaliste liste les « initiatives écolos de citoyens » comme le Florain, Racines Carrés, mais aussi des politiques publiques avec le « stand de traitement des déchets du Grand Nancy ».

Troisième constat : la presse locale présente ces initiatives comme positives et utilise le registre sémantique du bonheur pour expliquer leurs bienfaits. Ainsi, l'article présentant Les Vies Dansent est titré : « Ils sèment de la gaieté et du persil[951] ». Les motivations des membres de l'initiative sont renvoyées à la joie et au désintéressement : « Les deux jardinières d'aromates où on peut se servir place Paul-Painlevé, c'est eux. Louis, Xavier et Samuel sont comme ça. Généreux. Ces trois copains souhaitent semer de la gaieté, du lien, du partage dans les rues de la ville. » Le nom de l'initiative, Les Vies Dansent, est selon l'article : « Un nom qui résume leur enthousiasme ». Le succès serait au rendez-vous : « Et ça marche. Rien n'est saccagé, pas de mégots, juste le persil ratiboisé, victime de son succès. » Première preuve du succès selon le journal, l'absence de vandalisme, dénotant un intérêt particulier pour la tranquillité et la sécurité de la presse. Le journal décrit un succès auprès du public : « le collectif qui compte aujourd'hui une dizaine de membres, a réuni plus de 30 sympathisants lors d'un pique-nique et totalise à ce jour 483 amis sur Facebook. » Et ce succès serait renforcé par l'enthousiasme de la mairie : « Ils ont rencontré le responsable des espaces verts de la ville, Pierre Didierjean, et c'est OK : ils vont pouvoir installer bientôt des jardinières à partager place des Ducs-de-Bar ». Les producteurs en AMAP seraient eux aussi ravis de leur expérience. Dans l'article « Que du frais dans les paniers[952]… », le journaliste de l'Est Républicain rapporte : « Produire ce qu'on sait faire, ce qu'on aime faire, et pour des clients qui deviennent peu à peu des amis, ça rend heureux. » Le journal présente le concept de l'AMAP comme entièrement positif : « Pour les uns, c'est l'assurance de manger du bon, cultivé sur le terroir. Pour le professionnel, l'apport financier lui permet de faire face aux investissements et frais de fonctionnement. Bref, tout le monde est gagnant[953]. » Le registre familier, de l'amitié, est aussi déployé par la presse pour présenter les initiatives. La

[951] Baret, C. (2016, juillet 5). *Ils sèment de la gaieté et du persil*, L'Est Républicain, p. NCY4.
[952] Mazeaud, G. (2008, juillet 9). *Que du frais dans les paniers...* L'Est Républicain, p. TOU02.
[953] Brunner, M. (2008, février 25). *Les paniers du verger*, L'Est Républicain, p. TOU02.

Cantoche serait une : « auberge espagnole écolo[954] », dans laquelle : « Quand on passe la porte, on a l'impression d'entrer dans la cuisine d'un pote. » Cette présentation irénique des associations évacue leur ambition politique, de transformation de l'existant, au besoin par le conflit.

L'appui des médias peut aussi s'écarter de la volonté d'indépendance des initiatives. Le succès des initiatives est ainsi décrit par la reconnaissance que leur accordent les institutions. Racines Carrées est décrite comme : « une jeune association qui pousse. En effet, en un an et des brouettes, Racines Carrées en a déjà sous ses bottes avec des bons plans, des projets concrets et même un trophée de l'économie solidaire récolté en décembre[955]. » Les Jardins Citoyens sont aussi décrits comme une initiative qui réussit, et qui attire l'attention des institutions locales : « Laurence Wieser, maire, se réjouit de cette initiative qui va développer une agriculture urbaine et locale dans le respect des règles de la permaculture.[956]. » Un autre aspect des initiatives prôné par la presse est leur fonctionnement à peu de frais. Pour parler de la Ferme du Plateau, l'Est Républicain présente l'initiative comme autosuffisante : « Encore un gouffre à subventions ? À voir… "Le but, et on était d'accord d'emblée avec nos interlocuteurs, c'est la création d'emplois Au moins trois pour commencer, et en moins de trois ans"[957] ».

En parallèle, les médias présentent ces initiatives comme positives car elles permettraient de prôner des « petits gestes pour la planète ». L'événement Alternatiba est présenté comme une initiative positive, le titre d'un des premiers articles de l'Est Républicain portant sur cette dernière est : « Nos enfants nous remercieront[958] ». L'objectif du festival selon le journal : « Sauvons la planète[959] ». Le festival serait un moyen de : « témoigner que la lutte contre le changement climatique ne doit pas se vivre comme un défi douloureux, mais dans un élan collectif[960] », ou encore de « "Provoquer une prise de conscience" sans culpabiliser[961] ». L'objet des associations serait d'intérêt public selon la presse. Présentant l'organisation d'Alternatiba, l'Est Républicain commente les paroles rapportées d'un participant : « Comme le confiait, Benoît de Commercy, « Je suis venu agir pour la préservation du climat, pour nous-même et pour les générations futures ». *Effectivement, s'engager pour le climat, c'est l'affaire de tous*[962]. » Lors de l'inauguration de la Ferme du Plateau, l'Est Républicain la présente comme « Une oasis

[954] L'Est Républicain (2018, décembre 7). *La Cantoche, auberge espagnole écolo*, L'Est Républicain, p. 54B18.
[955] Baret, C. (2017, avril 4). *Les jardins partagés prennent Racine*, L'Est Républicain, p. 54B4.
[956] L'Est Républicain (2018, février 6). *Les Jardins citoyens ont mûri*, L'Est Républicain, p. 54B12.
[957] L'Est Républicain (2018, janvier 24)**.** *La Ferme du plateau, oasis urbaine*, L'Est Républicain**,** 54B - Nancy-agglo, p.54B12.
[958] Baret, C. (2015, mars 28). *« Nos enfants nous remercieront »*, L'Est Républicain, p. NCY9.
[959] Baret, C. (2015, juin 11). *Sauvons la planète*, L'Est Républicain, p. Région Lorraine21.
[960] C.A. (2015, juin 5). *Le Tour Alternatiba*, L'Est Républicain, p. LUN3.
[961] L'Yonne républicaine (2014, septembre 26). Un village éphémère autour du climat, L'Yonne républicaine Sud, p. Sud-18.
[962] L'Est Républicain (2014, septembre 25). *Marche mondiale pour le climat*, L'Est Républicain, p. MEU9.

urbaine, où l'on produira autant qu'on transmettra, en interrogeant notre rapport au monde et aux autres. Et surtout une ferme qui nous concerne tous[963] ! »

Quatrième constat : malgré ce constat général d'un besoin de changement face aux catastrophes écologiques, la presse insiste sur le niveau individuel des engagements, comme lorsque les paroles d'un membre de la Cantoche sont rapportées : « Je voulais agir à mon niveau pour le climat[964] ». L'angle journalistique a tendance à replacer les enjeux des associations à un niveau individuel, celui des « petits gestes ». Ainsi, plusieurs articles prennent pour objet le versant individuel des initiatives, comme lorsque l'Est Républicain choisit, parmi la centaine de stands présents à Alternatiba, de présenter une activité ayant pour but de faire réfléchir les enfants à un niveau individuel sur les enjeux climatiques :

> « À "La case à modeler", Hélène propose à tous les enfants qui passent sur son stand de créer une maquette en papier avec deux villages : Feignasse City ou Alternatiba City. "Le 1er est pollué, avec une autoroute au milieu, beaucoup d'infrastructures. Le 2e est propre, avec des espaces, verts, des vélos..." Un môme s'applique à découper une maison et colle "Mairie" dessus. "Si tu ajoutes des panneaux solaires sur le toit, tu n'as pas besoin de brancher l'électricité, c'est le soleil qui chauffe, ça sera gratuit", lui propose Hélène.[965]. »

Revenant sur le village des alternatives, l'Est Républicain retient « Les bons trucs d'Alternatiba[966] ». Parmi eux, « faire sa lessive soi-même » ou encore faire de l'anticellulite à partir de marc de café. Ces gestes sont prônés car ils permettent « d'économiser ». À l'automne 2015, l'Est Républicain publie un article intitulé « Ses petits trucs au quotidien[967] », faisant état des gestes vus comme écologiques, et les centre sur l'individu. L'adhésion à une AMAP y devient un geste personnel, sans portée politique, comme « partir en vacances à vélo » ou « pratiquer le yoga ». Jean-Baptiste Comby a analysé le traitement de la question écologique par les médias, et notamment sa « dépolitisation ». Il constate :

> « une doxa sensibilisatrice, c'est-à-dire une croyance largement partagée et indiscutée dans les bienfaits de la sensibilisation aux "bons gestes pour la planète". Cette doxa renferme une conception des changements de comportements mécaniste, psychologisante et assurée d'un succès social d'autant plus large qu'elle soutient "dans la joie et la bonne humeur" que les solutions au

[963] L'Est Républicain (2018, avril 12). *Ferme inédite servie sur un Plateau*, L'Est Républicain, p. 54B8.
[964] L'Est Républicain (2019, août 21). *La Cantoche à Nancy, bien plus qu'un bar resto bio*, L'Est Républicain, p. Thématiques28.
[965] L'Est Républicain (2015, juin 14). *Un village Feignasse City ?* L'Est Républicain, p. NCY17.
[966] Baret, C. (2015, juin 15). *Les bons trucs d'Alternatiba*, L'Est Républicain, p. Meurthe-et-Moselle2.
[967] L'Est Républicain (2015, novembre 23). *Ses petits trucs au quotidien*, L'Est Républicain, p. Banlieue Nord13.

problème climatique se logent d'abord dans les arbitrages des individus et des ménages, épargnant par là-même les solutions qui seraient plus structurelles et systémiques. Les modes de répartition des privilèges tout à la fois patrimoniaux et moraux sont ainsi conservés et les critères établis de la réussite renforcés[968]. »

Le paysage institutionnel local

Les collectivités territoriales apparaissent comme le visage de l'État aux initiatives enquêtées. La recherche a porté sur les services, les agents et les élus au contact des associations étudiées à Nancy. Ces administrations apparaissent rarement comme les créateurs de problèmes publics, mais plus souvent comme des « bureaucraties […] plus présentes sur des processus de redéfinition ou d'extension de problèmes publics que sur la constitution de problèmes radicalement nouveaux[969] ». Afin d'étudier les relations entre les associations et les instances publiques, nous utilisons les termes « politique publique » mais aussi « action publique[970] ». Cette dernière notion « permet de renvoyer à l'avènement de politiques publiques moins stato-centrées et surtout multiniveaux ; ensuite, de souligner les limites de la cohérence des programmes publics et de la nécessité de les déconstruire[971] ». Sans parler d'action publique horizontale, cette notion permet d'étudier les multiples sources de l'action publique, son contexte et les interactions qui la produisent. Pour Patrick Hassenteufel, elle est adaptée à la production de constats empiriques, car elle propose de passer « d'une conception en termes de production étatique de politiques publiques à une conception en termes de construction collective de l'action publique. La sociologie politique de l'action publique repose sur l'analyse contextualisée d'interactions d'acteurs multiples et enchevêtrés à plusieurs niveaux, du local à l'international […] permettant de penser les transformations des États contemporains. » En termes méthodologiques, les chercheurs de l'action publique dont Thoenig ou Hassenteufel prônent une diversité de méthodes : « L'entretien avec les acteurs est de plus en plus souvent articulé avec un travail d'observation (directe et/ou participante) et le recueil de sources primaires (notes, courriers, archives, rapports, documents internes…), de sources médiatiques (articles de presse, émissions télévisées ou de radio…) et de sources trouvées sur internet[972]. » Cette démarche vise à ne pas isoler l'action publique de son contexte : « sociodémographique, technico-scientifique, économique,

[968] Comby, J-B. Op. cit., p.17.
[969] Neveu, É. (2015). *Op. cit.*, p.79.
[970] Thoenig J.-C. (1998). « L'usage analytique du concept de régulation », in Commaille J., Jobert B., *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ (coll. : « Droit et société »), pp. 35-53.
[971] Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie politique : l'action publique*. Paris : Armand Colin, p.25.
[972] Ibidem.

institutionnel, politique, international, sans oublier les autres politiques publiques[973]. » Cet examen de l'action publique a été permis par des observations de terrain (réunions de travail, conférences), des entretiens avec des agents des collectivités territoriales et un corpus documentaire. Nous parviendrons à faire un bilan d'une institutionnalisation problématique et des questions qu'elle soulève.

Suivant Hassenteufel, nous distinguons trois « composantes principales d'une politique publique : ses fondements (ce qui renvoie à ses finalités et donc à ce qui motive son existence) ; les instruments d'action (qui permettent aux acteurs d'agir) et le public (sur lequel l'action publique exerce ses effets[974]). » Les relations entre ces composantes annoncent les quatre sous-chapitres suivant. D'abord, les fondements de la politique publique seront explicités à hauteur de chaque collectivité locale impliquée dans l'action des associations. Ensuite, nous montrerons comment les acteurs des associations et les agents de la fonction publique territoriale établissent des relations entre eux. Les associations ont le plus souvent affaire aux cadres des collectivités territoriales, acteurs intermédiaires entre instances politiques locales et société civile. Ensuite, nous examinerons des relations moins fréquentes mais parfois plus conflictuelles : celle des élus et des impétrants aux élections avec les associations. Enfin, nous nous pencherons sur la possibilité d'une réponse autonome des associations.

Les orientations des collectivités locales

Nous démarrons donc par l'analyse de l'orientation des collectivités territoriales. Nous avons observé les représentations des associations dans les discours et dans les pratiques. La critique s'y étend du local jusqu'au global, du problème précis jusqu'à la dénonciation du système néolibéral. Quelles représentations se placent en face, du côté des collectivités territoriales ? Ces représentations fondent les politiques publiques comme l'explique Pierre Muller dans sa définition des « orientations » politiques des institutions : « chaque politique est porteuse à la fois d'une idée du problème […], d'une représentation du groupe social ou du secteur concerné qu'elle cherche à faire exister […] et d'une théorie du changement social[975] ». Suivant cette définition, Hassenteufel définit « La première tâche de l'analyste [comme celle] d'effectuer un travail de mise au jour des fondements cognitifs d'une politique publique, afin de répondre à la question du pourquoi de l'action publique[976]. » C'est donc le travail que nous nous fixons.

[973] Hassenteufel, P., op. cit., p.37.
[974] Hassenteufel, P., op. cit., p.9.
[975] Muller, P. (1996), « Cinq défis pour l'analyse des politiques publiques », *Revue française de science politique*, 46 (1), p. 96-102.
[976] Hassenteufel, P., op. cit., p.9.

La Mairie de Nancy

La mairie de Nancy est composée d'un conseil municipal et de services administratifs, comme le service des Parcs et Jardins. Plusieurs pôles des services de la ville de Nancy recouvrent les missions relatives à l'écologie, l'agriculture et l'alimentation. Des entretiens ont été menés avec Loïc Delagneau, travaillant au sein de la division Proximité et Cadre de Vie, dans le service des Parcs et Jardins, et son directeur Pierre Didierjean. Un poste Sensibilisation et Éco Participation a été créé en 2016, au sein du pôle Biodiversité Urbaine. En 2018, est proposé le « Projet Nancy 2030 » par l'équipe des élus. Sous-titré « Cap sur la ville écologique », le projet est décrit dans l'« Éditorial du maire ». Le maire Laurent Hénart est affilié politiquement à l'Union des démocrates et indépendants (UDI), au Parti Radical, puis au Mouvement Radical. Il explique que le Projet Nancy 2030 constitue « l'acte de naissance d'un projet de société pour Nancy ». Son « Objectif : faire de Nancy une ville exemplaire sur le plan du respect de la vie et de la nature. Répondre à l'urgence écologique avec nos moyens, même modestes, même si le défi est mondial, qu'importe. » Afin de concrétiser ce projet, il exhorte : « Chacun doit agir, en commençant par les pouvoirs publics dont le manque d'actions est dénoncé par une foule de plus en plus grande ». Il explique donc que c'est face à la pression citoyenne qu'il faut agir. Concrètement, « la Ville de Nancy a défini 30 objectifs de long terme assortis de 90 actions immédiates. Doté d'un premier budget de 15 millions d'euros pour la période 2019-2021. » Il renvoie aux actions déjà entreprises par les citoyens : « Toutes ces actions, chers Nancéiens, complètent celles que vous avez déjà mises en place dans vos vies personnelles. » Le projet se décompose en « 3 axes de travail (ville nature, ville saine et ville positive) ». La ville future est aussi qualifiée de « Sereine », ce qui implique : « 7 places transformées en oasis urbaines et d'un îlot de fraîcheur par quartier », ainsi que « Toutes les écoles auront accès à un potager ou à un verger et les espaces verts de la ville seront à 100 % écolabellisés. La biodiversité fera l'objet d'un observatoire collaboratif. » Ou encore « 300 façades végétalisées ». Dans la section « Nancy ville saine », le document explique la transformation au niveau de l'alimentation : « Le territoire disposera d'une filière agricole de qualité et bio structurée, ainsi que d'une ceinture maraîchère. » Toutefois, le changement se veut radical mais incrémental : « une transformation à la fois globale et individuelle des usages. Bien sûr, ce processus sera accompagné par des actions de sensibilisation et d'information, de reconnaissance et de valorisation. Car ce n'est qu'en s'assurant l'adhésion et l'engagement de chacun que la Ville peut espérer réduire son empreinte écologique et ainsi ouvrir la voie, à son niveau, au monde de demain. »

Le document reprend aussi les partenariats noués avec d'autres structures, au premier rang desquelles, les associations. Une liste présente les projets associatifs et citoyens qui ont déjà obtenu la promesse de subventions :

> « Un jury s'est réuni le 21 mars afin de désigner les lauréats et récompenser les projets. Il a déterminé le montant de la somme attribuée à chaque lauréat, en adéquation avec le projet présenté et dans la limite de 5 000 € par lauréat, comme suit :
>
> Le conseil citoyen des 4B / Manifestation sur le thème du vélo (4 000 €)
>
> Les Amis de la Grande Épicerie / Renforcement de l'équipement (accompagnement des investissements pour un maximum de 5 000 €)
>
> Association La Passerelle / Balade gourmande le long des berges du canal avec aménagements, plantations d'arbres fruitiers (2 500 €)
>
> La MJC Beauregard / Repair Café (3 500 €)
>
> La Cantoche (5 000 €)
>
> Les projets associatifs étaient notamment soumis à une votation citoyenne pendant 2 semaines sur participez.nancy.fr. »

La Métropole du Grand Nancy

Les missions de la Métropole du Grand Nancy sont résumées dans sa présentation sur son site internet[977] :

> « Depuis 1er juillet 2016, le Grand Nancy a intégré le réseau des métropoles en France. Une reconnaissance nationale et l'aboutissement de plus d'un demi-siècle de pratique intercommunale. Fort d'une aire urbaine de quelque 500 000 habitants, notre Métropole est située à 1h30 de Paris par le TGV et au cœur de l'espace transfrontalier européen.
>
> […] Obtenue par décret le 22 avril 2016, la transformation en Métropole est un atout pour le Grand Nancy, qui dispose ainsi de tous les outils pour le développement de la croissance économique et de l'attractivité de son territoire. »

La métropole est, comme la mairie, dirigée par l'UDI, avec André Rossinot à sa tête. Nathalie Warin, que nous rencontrons pour cette recherche, travaille à la métropole au sein du Pôle Territoires, Mobilité, Environnement, à la Direction de l'Urbanisme et de l'Écologie Urbaine, où elle est Chargée de l'Écologie Urbaine. Son service, Urbanisme et Écologie Urbaine, existe depuis 2015 :

[977] https://www.grandnancy.eu/la-metropole/decouvrir-la-metropole/

> « Auparavant, c'était au niveau de la Direction de la mission développement durable qui comprenait la biodiversité plus l'énergie. Ce service-là a été scindé quand ça a commencé à prendre de l'ampleur, et on a trouvé plus judicieux de le rattacher l'écologie à l'urbanisme, ce qui est effectivement indispensable, autrement on travaille trop en vase clos. […] ça semblait évident de rattacher la notion d'écologie à l'urbanisme. »

La Métropole a d'autres services et pôles rattachés aux questions environnementales et associatives, selon Warin, dont : « Le C3D [comité de développement durable] c'est une assemblée en parallèle, qui rassemble toutes les instances représentatives de la métropole : l'université, les citoyens, des associations. » Très présent parmi les associations enquêtées, il existe aussi un groupe de « Maîtres composteurs », appartenant au service Déchets.

Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle

Le conseil départemental se composent d'une assemblée élue et de services administratifs. Les fonctionnaires présents dans les services doivent implanter les politiques votées sur le territoire. Lors de l'enquête, cette instance politique est dirigée par Mathieu Klein, membre du Parti Socialiste. Parmi les missions du CD54, « L'économie et l'agriculture » ou « L'environnement : eau, assainissement, gestion de l'espace, protection des espaces naturels sensibles, sentiers de randonnées ». Parmi les actions portées par le CD54 figure la « transition écologique[978] » :

> « Le département intervient en faveur de la transition écologique, d'un aménagement durable des territoires et de l'amélioration du cadre de vie. Ses différentes missions ont pour objectifs d'accompagner les collectivités locales dans la gestion et l'évolution de leur territoire et de protéger et valoriser le patrimoine naturel départemental. »

Le CD54 affiche également une volonté en matière d'« économie solidaire[979] » :

> « Le conseil départemental entend prioritairement promouvoir et soutenir une action économique citoyenne et solidaire caractérisée par la solidarité, la force et des rapports vertueux entre l'action économique et le développement territorial, le respect des principes fondateurs du développement durable. Ce développement économique solidaire priorise respecte et valorise les ressources et les richesses des personnes et des territoires. »

Le CD54 souhaite mettre en valeur « l'existence d'initiatives locales qui ont besoin d'être exprimées, révélées, reconnues, accompagnées et animées sur les territoires. » Une page du site

[978] http://meurthe-et-moselle.fr/actions/transition-%C3%A9cologique
[979] *Économie solidaire*
http://meurthe-et-moselle.fr/actions/economie-solidaire

internet est dédiée à « La démarche départementale en faveur de l'Économie Solidaire[980] ». Elle présente les points sur lesquels veut appuyer le CD54 dans sa politique face aux initiatives. Le CD54 explique souhaiter développer une économie « non délocalisable basée sur les ressources, les besoins locaux, les initiatives et coopérations locales », ayant une « Dimension d'Utilité et d'innovation sociale ». L'innovation sociale est décrite dans des termes « fonctionnalistes[981] » : « Capacité à répondre aux besoins sociaux peu ou mal satisfaits, à 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. » Le CD54 souhaite aussi insister sur la « dimension démocratique » avec la prise en compte des « parties prenantes ». Le document donne les chiffres de l'ESS en Meurthe-et-Moselle : « – 2 236 établissements ESS soit 11.02 % des établissements totaux du département – 27 540 emplois soit près de 12.53 % de l'emploi total de la Meurthe-et-Moselle (ou 23 409 emplois en ETP). L'ESS génère près de 701 millions d'€ de rémunérations brutes sur le département. » Le document reprend aussi la notion d'« écosystème » : « mise en place d'un écosystème favorable au sein des territoires et d'une réelle volonté d'innover et d'expérimenter des nouveaux modèles économiques ou de production pour répondre aux enjeux et défis sociétaux. » Les deux actrices du CD54 que je rencontre sont Anne Fortier, travaillant pour le service Territoires, en tant que Directrice adjointe de l'Appui aux territoires et environnement, ainsi qu'Anne-Sophie Meyer, chargée territoriale d'économie solidaire sur le territoire Grand Nancy. Depuis 2017, ces deux agents sont aux rênes de l'événement « Qu'est-ce qu'on mange demain ? » qui vise à transformer les pratiques agricoles et alimentaires du territoire.

Les instruments des collectivités locales

Ces collectivités territoriales usent d'instruments variés pour mettre en place l'action publique. Un instrument public est défini par Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès comme un : « dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction [de leurs] représentations et […] significations[982] ». Ils partent des orientations des acteurs publics pour arriver à la mise en œuvre de leur action. Concernant les relations entre associations et instances publiques, ces instruments rejoignent ceux

[980] http://meurthe-et-moselle.fr/actions/economie-solidaire/la-d%C3%A9marche-d%C3%A9partementale-en-faveur-de-l%E2%80%99economie-solidaire

[981] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 45-70.

[982] Lascoumes P., Le Galès P. (dir.) (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 13.

identifiés par Christopher Hood[983] : l'information, les outils juridiques, l'argent, et les ressources organisationnelles. Dans le cadre de notre enquête, seuls les changements juridiques sont absents, car décidés à un échelon supérieur de l'administration. La communication des institutions publiques, des cartographies des initiatives, la création de « trophées » et de concours semblent renvoyer au registre de l'information. Les subventions renvoient à l'argent. Tandis que les événements dans la ville tels que Nature en Fête ou les Jardins Extraordinaires, organisés respectivement par la métropole et le CD54, mais aussi la mise en réseau des associations, semblent relever des ressources organisationnelles. Ces instruments sur le terrain sont bien sûr hybrides entre chaque catégorie, la réception d'un « trophée » pouvant par exemple s'accompagner du gain d'une somme d'argent.

En matière agricole et alimentaire, les collectivités locales ont différents buts, plus ou moins formalisés, plus ou moins poussés. Pour Loïc Delagneau, les services de la ville se basent principalement sur les demandes des citoyens et la feuille de route Nancy 2030 afin de prendre les décisions afférentes. Il indique que les « les élus sont très à l'écoute des citoyens » et que « la feuille de route transition écologique […] un outil formidable » permet d'orienter l'action car « il est suffisamment précis pour nous donner des axes de travail importants ». En matière d'alimentation, Delagneau espère « amener la réalité des producteurs en ville ». Selon lui, le jardin partagé permet en ce sens de prendre conscience de la difficulté du travail de la terre : « Le nombre de projets de jardins qui sont abandonnés parce qu'à un moment, entre l'idée qu'on se fait du jardinage, et la réalité concrète du travail qu'il faut fournir pour obtenir ses trois kilos de pommes de terre, il y a un gap. » Il espère impulser une prise de conscience, notamment au travers du poulailler partagé prévu dans un jardin créé par la mairie. Si le jardin n'est pas forcément « vivrier » selon Delagneau, il doit rester « un espace productif […] si on veut des œufs, il faut des poules qui soient productives, donc on se rapproche des modalités d'un éleveur classique. »

Au moment où nous rencontrons les agents du service des Parcs et Jardins, deux jardins partagés initiés par la ville sont en création. L'un se trouve à la Pépinière, plus grand parc de Nancy ; la mairie souhaite y créer un jardin partagé et un poulailler partagé. La gestion de ces initiatives est laissée à l'association la Passerelle. L'espace dédié à ces initiatives est de 900 m² pris sur la superficie du parc municipal. Un deuxième jardin est en création sur l'espace dit « Port aux planches ». Les élus à la mairie espèrent y installer un jardin partagé géré par les habitants du

[983] Hood, C. (1984), *The Tools of Government*, Londres, Mac Millan.

quartier, mais aussi un restaurant et un local d'entreprise de construction du bois, dans les bâtiments présents sur le terrain.

À la métropole, l'objectif est plutôt la valorisation des surfaces, et notamment leur transformation en surfaces agricoles plutôt que l'imperméabilisation des sols et le bâti. Nathalie Warin explique :

> « On a un certain nombre de jeunes exploitants qui cherchent des terres pour du maraîchage, on a cette démarche de vouloir chercher du foncier disponible pour les aider à s'installer. On a un certain nombre de maraîchers qui sont en place qui vont s'arrêter, transmettre ou pas leur exploitation. On peut être cet intermédiaire visant à mieux connaître cette information, mieux la diffuser avec par exemple le service de développement économique. »

Pourtant, la métropole ne favorise pas un type d'agriculture, par exemple l'agriculture certifiée AB. Nathalie Warin affirme que la métropole « ne catégorise pas les exploitants […]. On ne souhaite pas développer une activité plus qu'une autre. Ce n'est pas notre métier ». Les maraîchers en AMAP ne sont donc pas favorisés. Les acteurs de la métropole souhaitent également relier les exploitants agricoles et les citoyens. La métropole organise chaque année « Jardins de ville, jardins de vie », une manifestation lors de laquelle agriculteurs et consommateurs peuvent se rencontrer sur des stands dans un jardin public de la métropole. Comme la mairie, la métropole est aussi compétente dans le domaine des jardins partagés. Elle souhaite aussi orienter les jardins partagés dans le sens de la biodiversité grâce à une accompagnement du Centre permanent d'initiatives pour l'environnement (CPIE). La métropole établit les besoins des jardins partagés commune par commune, puis finance un accompagnement. Enfin, le Conseil de développement durable du Grand Nancy (C3D), qui se définit comme « une instance autonome de démocratie participative et contributive[984] » au sein du Gand Nancy, organise des réunions visant à mettre en lien les acteurs « économiques, sociaux, environnementaux et culturels » du territoire. Le collège « Transitions » accueille des personnalités issues du monde associatif. Parmi celles-ci, ne figure aucun représentant des initiatives telles que les AMAP, jardins partagés ou les autres initiatives enquêtées sur le territoire du Grand Nancy.

Au Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, les objectifs de l'action sont de développer les circuits courts et « locaux », mais aussi d'éduquer à l'alimentation. Tout comme la mairie, le CD54 possède sa feuille de route de « transition écologique ». Les élus donnent ainsi de « grandes orientations », puis valident les actions mises en place, comme l'indique Anne

[984] http://conseildedeveloppementdurable.grand-nancy.org/fileadmin/documents/agora/Actualites/2021/2021-03-26_Plaquette_C3D_2021.pdf

Fortier. Si les élus offrent des orientations, les agents du CD54 restent les « forces de proposition » et conceptualisent les actions à mener sur le terrain, selon Fortier. Une grande latitude est donc laissée aux agents qui sont les acteurs sur le terrain des politiques publiques. Les choix de partenariat sont également d'abord décidés par les agents, avant d'être validés par les élus. Ainsi, la définition de l'approvisionnement « local » des productions agricoles reste minimale et laisse une forte liberté de manœuvre aux agents, telles Anne Fortier et Anne-Sophie Meyer. Selon Fortier : « le local, pour faire simple, on va dire que c'est les produits lorrains. Mais il faut aussi qu'il y ait de la matière première lorraine. » Le choix de producteurs, notamment pour l'approvisionnement des cantines des collèges, est donc la décision des agents : « Il y a des passages en direct par les agriculteurs, mais la majorité des produits passent par deux plateformes de producteurs, Fermiers Lorrains et Paysan Bio Lorrain. » Pour chaque action initiée par le CD54, un appel d'offre est lancé. C'est dans cet appel d'offre que peuvent se former les préférences pour un type de partenariat ou un autre. Sur l'exemple de la fabrication de composteurs, Anne Fortier évoque des critères environnementaux : « on avait dit qu'il fallait que ça soit du bois local, durable. » Par ces critères, les agents du CD54 peuvent influer sur le marché. Une grande liberté est laissée aux agents sur ces critères : « au niveau des critères environnementaux, tout est à inventer. Jusqu'à présent, c'était un peu le parent pauvre. On pensait à l'insertion mais sur la partie environnement… Donc là pour le coup, dès qu'on a des idées, ils sont souvent preneurs. Donc là, c'est cool. » Les agents du CD54 préviennent même parfois certains acteurs du lancement d'appels d'offre et de signaler leur présence sur leur plateforme de marché. Pour Anne-Sophie Meyer, il s'agit de « passer l'information en disant voilà, sachez qu'on a lancé tel appel d'offre. Parce que des acteurs, il n'y en a pas cinquante non plus. » Outre ces actions ouvertes aux partenariats et faisant l'objet d'appels d'offre, les acteurs du CD54 organisent des événements ayant trait à l'agriculture et l'alimentation comme la « Semaine de l'alimentation durable », depuis 2018. Durant cette semaine, sous-titrée « On mange quoi demain ? », le CD54 propose « des marchés de producteurs locaux, rencontres artisans-consom'acteurs, ciné-débats, visites, ateliers, conférences ou tables rondes[985] ». Ces événements visent à faire découvrir aux citoyens les « Produits bio, locaux et équitables dans les cantines, ateliers cuisines dans les quartiers, pratiques agricoles innovantes, démarches collectives pour structurer l'approvisionnement local, AMAP, drive et magasin de produits fermiers, épiceries solidaires, actions de lutte contre le gaspillage alimentaire ». Un autre levier actionné par les acteurs du CD54 est la « mise en réseau » des initiatives. Cette tentative de mise en réseau passe

[985] Site internet : http://meurthe-et-moselle.fr/onmangequoidemain

par des réunions organisées au CD54 pour réunir les acteurs d'une filière, par exemple les circuits courts alimentaire, ou encore permettre à des initiatives naissantes de rentrer en contact avec d'autre initiatives plus anciennes. En 2019, le CD54 organise une réunion pour rassembler « 64 personnes de la société civile, porteurs de projets et d'expériences, autour du thème "Quel avenir pour la transition écologique[986] ?" ». Mathieu Klein, président du CD54 explique : « les enjeux de la transition écologique doivent être traduits par des actions concrètes dans les domaines de la mobilité, de l'alimentation, de la construction… ». L'objectif de la réunion est de « recenser les actions menées en faveur de la transition écologique et de mettre en réseau ses différents acteurs. » Y sont notamment présentes une adhérente de la Cantoche ou une bénévole de l'association Le Florain. Selon Anne Fortier, cette mise en réseau passe par : « la connaissance qu'on peut avoir, par différentes actions de sensibilisation, des travaux en partenariat avec la Chambre régionale d'économie sociale et solidaire, ou avec d'autres acteurs comme France active Lorraine. » La mise en relation passe avant tout par les connaissances personnelles des agents, voire parfois de leurs collègues, même si ces derniers ne travaillent pas explicitement sur les initiatives agroalimentaires. Cette aide pallie une des failles de ce système, l'absence d'accompagnement financier des initiatives. Anne-Sophie Meyer explique ainsi : « On peut orienter sur des budgets spécifiques, mais sur l'économie solidaire, on n'a pas de leviers, de budgets spécifiques pour accompagner. » Les agents du CD54 insistent aussi sur la mise en réseau des initiatives. Un « speedmeeting » a été organisé afin que des acteurs des initiatives puissent en rencontrer d'autres au cours d'échanges brefs et multiples. Les agents du CD54 rendent enfin compte de leur action par un tableau de bord trimestriel. Anne-Sophie Meyer en explique le principe : « On a un tableau de bord qu'on doit remplir de façon trimestrielle, où on reprend nos objectifs, nos grands axes et dedans chacun renseigne les différentes actions qui ont été menées. On a des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs puisque chacun va expliquer ce que ça a permis de faire, ça a touché tant de personnes… » Les objectifs des collectivités locales sont donc variés en termes d'agriculture et d'alimentation. Mais toutes se rejoignent sur la nécessité de promouvoir une alimentation locale, de qualité, et surtout ouverte au plus grand nombre. D'ores et déjà, on comprend néanmoins que les moyens de mettre en place ces politiques sur le terrain sont en contradiction avec les pratiques des initiatives. Les recensements, outils managériaux comme le « speedmeeting », indicateurs et autres données quantitatives prisés par les institutions relèvent d'une approche technocratique. Ce contraste est une première explication dans le paradoxe relevé : malgré un apparent accord entre initiatives et

[986] L'Est Républicain (2019, mars 24). *Le Département prépare l'avenir de la transition écologique*, L'Est Républicain, p. Faits-divers 54B6.

collectivités territoriales sur les objectifs, dans les faits, ces partenariats apparaissent comme difficiles à mettre en place et problématiques pour les acteurs des initiatives.

Gouvernance et nouveau management public

D'un point de vue cognitif, les représentations des collectivités semblent s'accorder avec celles des associations. Les solutions prônées sont des deux côtés une agriculture « zéro-phyto » – comme le répètent à l'envie des affiches posées dans les parcs de Nancy – et la construction de circuits courts permettant une alimentation de qualité. Les collectivités territoriales souhaitent également multiplier les partenariats, notamment avec les associations. Selon Patrick Hassenteufel, cette transition expliquerait « Le succès, depuis plus d'une dizaine d'années, de la notion de "gouvernance", qui renvoie à une conception horizontale des politiques publiques coproduites par des acteurs publics et privés[987] ». La mission déléguée aux associations serait aussi de produire les politiques publiques pour les collectivités territoriales. « Ainsi, en France, les subventions ont vu leur part graduellement se réduire alors que dans le même temps le volume des commandes publiques augmentait[988] ». C'est le cas dans les associations étudiées, quand les subventions sont remplacées par des contrats pour délivrer des biens et des services définis. Au CD54, Anne Fortier précise : « Il vaut mieux qu'on parte du terrain, de ce qui se passe, pour essayer après de déployer, plus que de porter. » Le travail des collectivités serait donc de trouver des initiatives idoines et de les soutenir dans une action propre. La métropole s'intéresse par exemple de près aux jardins partagés mais ne dispose d'aucun personnel apte à en créer ou à former des jardiniers. Nathalie Warin vante l'action d'une association enquêtée car elle pourrait faire ce que ne pourraient pas les institutions publiques : « Racines Carrées, ils ont une approche nouvelle, puisqu'il s'agit d'aller chercher des jardins disponibles auprès du privé pour proposer des jardins supplémentaires en dehors de ce que peut faire la collectivité. Ils ont plus de libertés, finalement, puisqu'ils ne dépendent pas de la commune. » Ce changement peut aussi apparaître comme du pain béni pour les associations enquêtées qui peuvent ainsi prendre cette place de plus en plus grandes des acteurs privés dans la mise en place des politiques publiques. Pourtant, nous verrons que ce rendez-vous est manqué. En cause, les inadéquations entre des associations aux pratiques et aux ambitions subversives et des collectivités publiques avides de développement économique traditionnel. Ces deux formes d'institutions ne se comprennent pas, et cela empêche le développement d'une réelle « coconstruction » des politiques publiques, tant vantée par les élus. La mise en place du PAT 54 en est un exemple.

[987] Hassenteufel, P., op. cit., p.8.
[988] Eynaud, P. & Carvalho de França Filho, G. , op. cit., p.15.

Depuis 2016, une action touchant à l'agriculture et l'alimentation et réunissant les différents services de l'État est mis en place, le « Projet Alimentaire Territorial du Sud Meurthe-et-Mosellan » (PAT 54). Selon le site du syndicat mixte Nancy Sud Lorraine : « Le Projet alimentaire territorial Sud 54 porte l'ambition de rapprocher les producteurs, transformateurs, distributeurs, les collectivités et les consommateurs en participant au développement d'une agriculture de proximité de qualité répondant aux besoins alimentaires locaux. » Le PAT 54 est animé par le CD54, et réunit des collectivités territoriales (la Métropole du Grand Nancy, le Pôle d'Équilibre Territorial et Rural du Val de Lorraine et du Lunévillois, la Communauté de communes du Bassin de Pompey, Pays Terres de Lorraine, le Parc naturel régional de Lorraine), la Chambre d'Agriculture 54, la Chambre de métiers et de l'artisanat 54, des associations comme Paysans Bio Lorrains, les Fermiers Lorrains, le Centre permanent d'initiatives pour l'environnement de Champenoux, le CGA de Lorraine, et l'Université de Lorraine. Ces institutions ont élaboré cinq « grands objectifs[989] » :

« Développer une culture du "manger local" ; Améliorer la chaîne logistique d'approvisionnement et de commercialisation des produits ; Développer les productions déficitaires et relocaliser les filières ; Favoriser les pratiques respectueuses de l'environnement, de la production à la gestion des déchets ; Permettre une alimentation de proximité, saine et de qualité pour tous »

Ces objectifs semblent être en grande partie les mêmes que ceux développés par les initiatives agroalimentaires alternatives. Pourtant, elles n'ont pas été convoquées afin de réfléchir aux actions du PAT 54. Le CD54 explique avoir voulu rassembler le « Monde des collectivités et administrations », le « Monde économique, des entreprises » ainsi que le « Monde de la recherche[990] ». Ne figure pas de « Monde associatif » parmi ces ensembles. Anne Fortier explique qu'en effet, les associations agroalimentaires alternatives n'ont pas été directement conviées à l'élaboration du PAT 54 : « On a le COPIL où une quinzaine de partenaires ont été identifiés. En association, on a Fermiers Lorrains et Paysan Bio Lorrain – enfin non, Paysan Bio Lorrain c'est une SCIC. Dans les premiers acteurs, il n'y avait pas forcément la partie associative, c'était plus collectivités, consulaires, universités… ». Fortier précise que le support des associations est néanmoins attendu : « Maintenant, sur la partie groupe de travail, c'est ouvert à tout le monde. Sur la partie logistique, après, c'est vraiment ouvert à qui veut participer aux travaux. » Néanmoins, ces domaines et leurs objectifs ont déjà été déterminés. Le rôle des associations agroalimentaires alternatives apparaît dès lors comme une mise en place au ras du sol.

[989] https://www.nancysudlorraine.fr/fr/le-projet-alimentaire-territorial-1.html
[990] Documentation en ligne issue du site internet du CD54, présente lors de l'enquête, disparue depuis.

La place dans le PAT 54 est difficile à trouver pour les associations enquêtées. Nathalie Warin, de la métropole, explique par exemple que les jardins partagés auraient du mal à y figurer. Les ambitions des jardins partagés ne seraient pas en accord avec les objectifs des collectivités : « Qu'est-ce qu'on recherche ? Si on se pose la question dans le cadre du PAT, du mieux manger, on se dit que ce serait bien que les jardins puissent produire. » Or, les jardins partagés s'axent peu souvent sur une mission vivrière. La métropole cherche à travers l'action de « trame verte » à promouvoir la diversité, or : « En termes de biodiversité, on n'est pas sûr qu'un jardin soit un exemple – bien souvent c'est le contraire. » Nathalie Warin explique donc que les jardins partagés sont difficilement cernables dans leurs objectifs : « Il y a le bien-être, le social, avoir un petit bout de terrain pour passer du bon temps. Quelle est la vocation des jardins ? » Cette multiplicité des objectifs entraîne une prise en compte difficile pour les collectivités territoriales, dont les actions sont souvent axées sur un petit nombre d'objectifs. Le PAT 54 aurait plutôt pour cible les collectivités locales dont il pourrait aider la mise en place et la mise en réseau, comme l'explique Nathalie Warin : « dans le PAT y a les territoires qui avaient déjà leurs propres projets, qui ont pu bénéficier de l'appel à projets, et après il y a toutes les actions qui visent à mutualiser des démarches communes avec différents groupes de travail. » Les associations interviennent aussi comme des témoins que la métropole souhaite mobiliser dans le cadre du PAT 54, comme l'indique Nathalie Warin :

> « Dans les comités de pilotage, on va retrouver des représentants mais pas d'associations réellement autonome […] Sauf quand il y a des grandes manifestations comme la semaine dernière la semaine de l'alimentation durable, où ils ont élargi le champ des possibles avec un certain nombre d'associations, voire même pas locales mais pour avoir une vision nouvelle et pertinente en faisant venir des témoignages. »

Dans le cadre de ces témoignages, des initiatives provenant d'autres villes sont même mises en avant, alors que nombre des initiatives enquêtées ne figurent pas sur la liste des invités. L'intégration des associations au PAT 54 est donc compromise dès sa conception. Le PAT 54 est mis en place principalement par les cadres de la fonction publique territoriale. Leur rôle est prépondérant dans la relation entre associations et pouvoirs publics locaux.

L'évolution des collectivités territoriale peut entraver le partenariat entre associations et collectivités locales. Comme l'explique Patrick Hassenteufel, « Les frontières entre le public et le privé ont été de plus en plus brouillées depuis les années 1980[991] », du fait des politiques de libéralisation et de privatisation[992], du foisonnement des partenariats financiers ou autres entre

[991] Hassenteufel, P., op. cit., p.8-9.
[992] Wright V. (dir.) (1993), *Les privatisations en Europe. Programmes et problèmes*, Arles, Actes Sud.

le public et le privé[993], du passage à un management inspiré des entreprises privées[994], et de l'appui sur des partenaires privés pour la mise en œuvre et l'évaluation de l'action publique[995]. Ces changements organisationnels ont été résumés par le terme de « nouvelle gestion publique » (new public management) : « Sous couvert de pragmatisme, les techniques de gestion conçues pour le monde marchand se sont donc répandues dans l'espace public, dans les administrations, dans les ministères, pervertissant au passage les modes de régulation initialement construits autour de l'intérêt général[996] ». Pour les associations : « Sous couvert de professionnalisation, [elles] ont été conduites à adopter les méthodes de gestion et d'évaluation des entreprises[997] ».

La relation aux cadres de la fonction territoriale

Afin de parler des relations entre associations et pouvoirs publics, il faut partir d'un constat : les collectivités territoriales agissant sur la métropole nancéienne ont des logiques et des fonctionnements variés. Il existe une balkanisation des services et des niveaux de pouvoir politique. Les catégories d'acteurs sont peu définies, la méconnaissance du terrain par les administrations, et des administrations par les porteurs des initiatives entraînent des difficultés dans les relations entre les deux. Plus encore, le fonctionnement bureaucratique des administrations est un frein à l'action, même pour les agents des administrations. Les cadres sont souvent ceux qui décident de la mise en place des politiques publiques même s'ils n'en dessinent pas les orientations. Les agents des collectivités territoriales disposent d'une grande autonomie. Ils sont actifs là où se font les liens avec les associations. Leurs propre orientations et opinions, mais aussi leurs pratiques en dehors de leur travail rentrent très souvent en ligne de compte. Les méthodologies formelles de relation aux associations sont absents ou balbutiants. En tant qu'acteurs intermédiaires entre les associations et les pouvoirs publics, ils jouent un rôle ambivalent, se montrant fidèle tantôt à l'un, tantôt à l'autre. Ainsi, l'agent d'un service public fait partie d'une des associations rencontrées sur le terrain. Elle a de fait permis la mise en place d'un partenariat entre son service et l'association. Mais, arrivés aux points techniques, notamment concernant la contrepartie accordée par l'institution contre l'activité de l'association, pour elle, un conflit éclate.

[993] Donahue, J., Zeckhauser, R. (2006), "Public-Private Collaboration", dans M. Moran, M. Rein et R. Goodin (dir.) (2006), p. 496-525.
[994] Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000), *Public Management Reform, a Comparative Analysis*, Oxford, Oxford UP. Jacquot L., Nosbonne C. (2004) Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales, *Gestion et Management Publics*, 3.
[995] Hassenteufel, P., op. cit., p.8-9.
[996] Eynaud, P. & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse, France: Érès, p.14.
[997] Ibidem.

L'agent refuse les demandes de hausse de tarif de l'association ; depuis, elle n'en fait plus partie. Les derniers échanges de mail témoignent même d'une animosité entre l'agent et les membres du bureau de l'association.

Les agents rencontrés prennent position et s'intègrent dans ce qui ressemble plus à une lutte qu'à une coopération entre les pouvoirs publics et les associations. La multiplicité des rôles et l'ambivalence des acteurs rencontrés évoque la figure de l'« acteur intermédiaire », développé par Olivier Nay et Andy Smith[998]. Patrick Hassenteufel énonce la définition de l'acteur intermédiaire :

> « Ils mettent tout d'abord en avant leur capacité à intervenir dans différentes arènes dont les règles, les procédures, les savoirs et les représentations peuvent être éloignés. Ce sont avant tout des médiateurs entre des institutions, dont ils sont parfois situés à la marge. Ils sont en mesure de se poser en relais entre des groupes, milieux et organisations dont les intérêts divergent, mais qui sont interdépendants, et de mobiliser des partenaires. Ils soulignent, ensuite, leur maîtrise de la pluralité de rôles sociaux et de connaissances. Enfin et surtout, ils sont caractérisés par la prise en charge d'un double rôle. Le premier est la production d'arguments et de représentations communes, ce qui renvoie à la dimension cognitive de la médiation qualifiée d'activité de "généraliste". Elle est fondamentalement liée à la capacité de passer d'un univers cognitif à un autre (en termes de savoirs, de modes de raisonnement, de croyances, de registres de légitimation…). Concrètement, c'est une activité en plusieurs temps : réunir et comprendre les points de vue différents, les faire circuler, trouver des éléments et un langage commun afin de produire des analyses partagées et une intelligibilité commune. Cette activité se déploie principalement dans le cadre des forums de politique publique (c'est-à-dire les espaces de production intellectuelle de l'action publique). Le second rôle correspond au travail d'élaboration de compromis et de solutions acceptables par tous, ce qui renvoie à la dimension stratégique de la médiation qualifiée d'activité de "courtier". Le rôle endossé est ici celui d'un entremetteur qui permet l'échange entre les parties, c'est-à-dire une entente sur les termes de l'échange et les bénéfices (matériels et/ou symboliques) de celui-ci. »

L'acteur intermédiaire apparaît comme un électron libre, dont le rôle peut passer de généraliste à courtier, et la loyauté d'une organisation à l'autre. Ces agents sont également au contact du terrain et du public de l'action publique, ce qui peut leur assurer un avantage dans

[998] O. Nay & A. Smith (dir.) (2002). *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique*, Paris, Economica.

l'administration. Ils réunissent les avantages des « street-level bureaucrats[999] », ou à l'« État au guichet[1000] » tout en ayant une large liberté dans la mise en place de l'action publique.

Des méthodologies de recensement des initiatives mal conçues

Les orientations des initiatives agroalimentaires alternatives semblent rejoindre celles des collectivités territoriales mais leur intégration à l'action publique est encore balbutiante. Ces collectivités connaissent-elles les associations enquêtées ? Ont-elles une méthodologie pour recenser ces associations ? Dans chaque service des collectivités territoriales rencontrés, une méthodologie, même au stade de projet, vise à repérer les acteurs en lien sur le territoire. À la métropole, un questionnaire est envoyé aux mairies des municipalités constituant le Grand Nancy. Charge aux mairies de répertorier sur leur territoire les « jardins collectifs » et les « jardins familiaux ». Aucune définition de ces termes n'est apportée et l'entretien avec Warin me confirme qu'elle place les jardins partagés dans ces catégories. Une stagiaire avait été recruté par le service Transition de la métropole afin de collecter ces données mais aussi de se renseigner sur la présence d'autres jardins partagés. L'approche s'est aussi élargie à des contacts avec des associations, mais, comme l'indique Nathalie Warin, « surtout, beaucoup les communes, en premier lieu. » Ce recensement a donc d'abord été axé vers les collectivités publiques. Cette enquête a pour but d'aider ces associations en leur accordant des subventions, même si selon Nathalie Warin : « on n'a pas de démarche globale pour les encourager ou pour développer les partenariats. » L'enquête a aussi pour but l'information du public : « parce qu'on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup d'habitants, de citoyens qui cherchent un jardin et qui n'en trouvent pas, et à l'inverse il y a des jardins qui dorment et où les communes ne vont pas forcément essayer de trouver quelqu'un à mettre dessus. On a vu qu'il y avait un déséquilibre sur le territoire. » Le projet consisterait aussi à « créer une application où, si un particulier cherche un jardin, il y a tout ce qui est disponible et qui existe. » Ce projet d'association devait se greffer au projet de créer une autre application « pour mettre en relation les consommateurs et les producteurs en termes de circuits courts ». À ce jour, l'enquête, réalisée en 2017, n'a toujours pas été publiée, aucun plan d'action n'a vu le jour, contrairement à ce qui était souhaité, et l'application prévue pour informer le public de la présence de jardins partagés n'existe toujours pas. L'un des obstacles à la mise en place de ce projet a d'abord été le droit de regard que les communes ont souhaité exercer sur sa mise en place et les politiques qui y étaient prônées. Enfin,

[999] Lipsky M. (1980), *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.
[1000] Dubois, V. (1999). *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.

depuis le changement de majorité au sein des élus du Grand Nancy en 2020, les services de la métropole sont en période de réorganisation.

Ce répertoire est néanmoins attendu au CD54, par Anne Fortier : « C'est pas fini, là ? J'avais noté que ça se terminait en septembre. Il faut que je relance, parce que j'aimerais bien avoir les résultats. ». Au CD54, un répertoire des « acteurs de la transition » a été élaboré à partir de 2019. Ce répertoire est né de rencontres organisées par le CD54, comme l'explique Anne Fortier :

> « On avait fait un rendez-vous des acteurs de la transition écologique sur le territoire, et puis on avait fait témoigner des acteurs – dont le Florain, dont la Cantoche – pour présenter leurs actions dans le champ de la transition écologique. Et puis après on avait travaillé par tables rondes pour mélanger les acteurs et voir quelles étaient les priorités, selon eux, à développer sur le territoire. Et donc il y a un certain nombre d'actions qui est sorti, par thématique. Et une des idées, c'était, pour favoriser la connaissance et les échanges entre les acteurs, de pouvoir avoir une sorte de répertoire des acteurs qui interviennent dans tel et tel domaine. »

Afin d'élaborer ce répertoire, une plateforme a été mise en ligne sur le site internet du CD54. Les acteurs intéressés peuvent s'y inscrire. Toutefois, les agents du département en charge de ce répertoire y ont déjà posé des critères. Selon Anne Fortier : « on veut vraiment l'exemplarité et pas l'exhaustivité, dans un premier temps. Il s'agit pas que tout le monde se mette dans la transition écologique, on veut vraiment avoir des acteurs exemplaires de transition écologique et solidaire. Et donc on a diffusé à 170 acteurs du département ». Les acteurs des initiatives prévenues ont été repérés grâce à un fichier dont dispose Anne Fortier, ainsi que les initiatives acceptant le Florain. Parmi cette liste ne peuvent pas figurer les AMAP, le thème de la transition écologique y étant présent mais pas assez celui de la solidarité selon les concepteurs du répertoire. De plus, les initiatives inscrites doivent avoir une structure juridique, ce qui exclut les associations non inscrites en préfecture comme Les Vies Dansent. Ce répertoire est censé recenser les « acteurs de la transition écologique » et ne se limite pas aux initiatives en rapport avec l'agriculture ou l'alimentation. Enfin, le répertoire est ouvert aux entreprises. Lorsque je lui présente la liste des initiatives que j'enquête, Anne Fortier demande : « Vous mettez les entreprises, dans votre liste ? Je me permets de poser cette question parce qu'il y a eu et il y a toujours l'émergence d'initiatives citoyennes qui vont vers une création d'activité, et pas forcément sous forme associative. Des entreprises qui typiquement pourraient obtenir l'agrément ESUS[1001]. »

[1001] « Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) peuvent bénéficier d'aides et de financements spécifiques grâce à l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). »

Au service des Parcs et Jardins, Loïc Delagneau explique : « on a un petit peu listé les acteurs de notre territoire. Sincèrement, on en est aux balbutiements de cette prise en charge des sollicitations d'associations. » Parmi cette liste, Delagneau fait figurer principalement des jardins ouvriers, et un projet initié par l'office des HLM. Mais il indique aussi avoir repéré certaines initiatives à part :

> « Après, on a des associations un peu électrons libres. Je pense à Joffrey [salarié de Racines Carrées], qui est très dynamique et qui fait beaucoup de choses. Je pense à Alexandre Lamarque de la Ferme du Plateau, qui est également très dynamique. On a d'autres modèles d'associations, plus institutionnelles et moins électrons libres. Par exemple, la Passerelle qui fait des choses très intéressantes et avec qui on travaille sur un projet de jardin partagé ».

Les initiatives de notre enquête seraient donc, selon Delagneau, moins institutionnelles et constitueraient des « électrons libres ». Par cette qualification, Delagneau veut décrire des associations ayant un objet hybride mais aussi des rapports ambivalents avec les collectivités territoriales. Les partenariats sont souvent difficiles à mettre en place et donnent lieu à des négociations longues voire des conflits.

Des relations informelles

Faute de méthodologie explicite, la rencontre entre les acteurs des collectivités et les associations se fait le plus souvent au coup par coup, sur le terrain. Ce qui renforce la marge d'action des agents de la fonction territoriale et leur place d'agents intermédiaires.

Les services de la mairie de Nancy ont des contacts avec des associations qui se manifestent en amont des journées qu'ils organisent. « Pépinière en vert » ou « Nature en Fête » sont des événements annuels au cours desquels sont conviées des entreprises horticoles mais aussi des associations dont la mission touche à la nature en ville. Racines Carrées participe par exemple à Nature en Fête. Au cours de la manifestation, cette association de jardins partagés vend des plants de légumes. Les services des Parcs et Jardins sont aussi contactés par certaines initiatives, comme Les Vies Dansent afin de mettre en place des bacs à partager dans les parcs de Nancy, ou encore Dyn'AMAP, qui souhaitait installer et gérer des composteurs partagés dans le parc de la Pépinière. La volonté de la Ferme du Plateau de s'agrandir a aussi interpellé les services de la mairie, l'association souhaitant grignoter une partie du territoire de la commune pour en faire des potagers. Loïc Delagneau explique aussi que le repérage des initiatives se fait par « le

https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess

bouche-à-oreille ». Lorsque je lui demande sa mission, Delagneau évoque une multiplicité de rôles et d'actions, en lien avec d'autres services de la ville de Nancy :

> « Vous avez du temps ? (rire) Chef du service biodiversité urbaine, sensibilisation, éco participation – éco participation, c'est une ligne que j'ai rajoutée à ma casquette il y a quelques années. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'au sein des Parcs et Jardins, on travaille plutôt en mode projet ; chacun peut faire un peu tout. La création d'un jardin partagé, ça peut être porté par la personne qui suit les travaux neufs – quand c'est une création – si c'est dans nos parcs et jardins, en lien avec le service Urbain, le service Patrimoine, s'il y a création en dehors de nos murs. Et jusqu'à maintenant, ce volet soutien aux jardins partagés, il était développé, mais de manière très ponctuelle, au coup par coup, et en fonction des sollicitations qu'on avait. Quelques-fois on pouvait répondre, quelques-fois on ne pouvait pas. »

La création et l'accompagnement des jardins partagés n'est donc pas une compétence exclusive du service, même si, selon Loïc Delagneau, elle tend à le devenir. Ce flou renforce les liens entre Delagneau et des associations désireuses d'échanger avec des interlocuteurs clairement définis.

À la métropole, Nathalie Warin explique connaître et travailler avec un petit nombre des initiatives enquêtées. En l'occurrence, seules Racines Carrées et la Ferme du Plateau mettent en place des partenariats avec la métropole. Racines Carrées reçoit une subvention. La Ferme du Plateau a une relation plus poussée avec la collectivité, comme l'explique Nathalie Warin : « ils sont chez nous, tout simplement. C'est un bâtiment de la métropole. […] ils sont dans les locaux mis à disposition par la métropole, dans l'ancien centre équestre. Auparavant à Maxéville et dorénavant en métropole. » Warin avoue que l'initiative intéresse les élus de la métropole. Les services du Grand Nancy ont néanmoins principalement des relations avec le Grand Sauvoy et son association d'insertion par le maraîchage Lortie. Comme l'explique Nathalie Warin, la métropole travaille avec Lortie :

> « Sur l'agriculture et au titre de l'aide puisqu'ils ont tout un volet social, ils emploient des personnes en réinsertion. Nous on l'aide au titre de l'agriculture et au titre de la politique de la ville pour les personnes en réinsertion. C'est un système qui est financièrement largement soutenu, et on n'hésite pas à les mettre en valeur en termes de communication. Sur ça, eux, ils ont besoin comme tout le monde de terrains et d'un soutien financier. C'est des recherches de fonciers. C'est un marché aussi pour l'entretien du plateau de Malzéville. »

Ce partenariat explicite la relation de la métropole aux initiatives. La collectivité est plus intéressée par les avancées en termes de lutte contre l'exclusion. Nathalie Warin explique connaître

les AMAP et en avoir visité certaines avec les services de la métropole, mais aucun partenariat n'existe à l'heure actuelle.

Les initiatives ont, par contre, de forts liens avec le CD54 : la Grande Épicerie est née d'un stage organisé par l'institution, et plusieurs associations bénéficient de subventions. Le Conseil Départemental apparaît comme la collectivité ayant le plus de lien avec les initiatives enquêtées. Il disposait d'un stand lors d'Alternatiba en 2015. Il a conclu plusieurs partenariats avec des initiatives enquêtées. Racines Carrées a créé un jardin partagé pour le personnel du CD54. Les Vies Dansent ont construit des bacs à jardiner disposés à l'entrée du site du CD54. La Cantoche et les Jardins Citoyens ont été rémunérés par le CD54 afin d'organiser des ateliers de sensibilisation au jardinage dans des écoles et des EHPAD de Nancy. Anne Fortier et Anne-Sophie Meyer affirment suivre avec intérêt les activités de la Ferme du Plateau. Le CD54 peut aussi assurer la promotion d'une initiative, comme le Florain, la monnaie locale qui souhaite s'étendre dans toute la Meurthe-et-Moselle. Anne Fortier explique : « On a soutenu, on a aidé et on aide encore à développer sur tout le Sud Meurthe-et-Moselle. Moi, j'ai un homologue sur chaque territoire. Donc dès qu'on peut faire le lien ou valoriser, on le fait, bien sûr. » Les contacts entre les associations et le CD54 se mettent en place de manière informelle, au travers des agents intermédiaires. Anne Fortier explique qu'elle apprend l'existence d'associations « par le réseau, les connaissances ». C'est aussi par un côtoiement des initiatives qu'Anne Fortier explique prendre connaissance d'émergences : « Moi les noms, j'en entends parler depuis des années dans plein de réseaux. Dès que tu commences à fréquenter ces milieux-là – Alternatiba, Florin, Plan B, etc. – on retrouve les mêmes personnes. »

Lors d'observations, il nous est arrivé de croiser des acteurs des collectivités locales au sein des initiatives en tant qu'adhérent et sur leur temps personnel. Plusieurs agents de services de la ville ainsi que d'agences comme la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) ou encore du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP) participent hors de leur temps professionnel à des associations. Ces liens ont pu mener à des partenariats : l'accueil de bénéficiaires de la PJJ au sein de la Cantoche, la tenue de l'assemblée générale de cette association dans les locaux de la PJJ ou la création d'un jardin partagé de Racines Carrées au Centre de Semi-Liberté de Maxéville. Les liens entre les initiatives et les acteurs des collectivités locales seraient tellement forts que certains agents peuvent choisir directement leurs partenaires sans passer par des appels d'offre, notamment pour des projets de petite taille. Un des fonctionnaires rencontrés lors de cette enquête explique :

> « On n'a pas fait d'appel d'offre parce qu'on n'avait pas un budget énorme. Enfin, on avait un budget, mais on n'aurait pas pu répondre à tout le monde, donc on n'a pas lancé d'appel à projets.

> Et parce qu'on avait déjà identifié un certain nombre de partenaires potentiels, on s'est dit que, sans doute, le budget qu'on avait permettrait de répondre aux projets dont on avait connaissance et qu'il n'y avait pas lieu d'aller en chercher d'autres. »

Coopération et contrôle

Pour Geoffrey Pleyers, les initiatives de consommation critique permettent à des articulations nouvelles de se déployer : « C'est […] à partir de ces organisations que la figure du consommateur critique est appelée à s'articuler avec d'autres acteurs qui promeuvent des filières alimentaires alternatives et contestent la domination du secteur agro-industriel : des petits producteurs et leurs organisations, des commerçants, des décideurs politiques[1002] ». Il entrevoit même la possibilité pour que « Ces acteurs collectifs développent une expertise et s'imposent comme des contre-pouvoirs[1003] », notamment face aux instances publiques. Est-ce le cas à Nancy ? Plutôt que des « contre-pouvoirs », les associations y apparaissent comme les sujets d'un jeu de coopération et de contrôle. Les rapports entre les collectivités locales et les initiatives peuvent prendre de nombreuses formes : subventions, mise en réseau, communication, financement de dispositifs, prêt de matériel ou de terrain, inscription dans un même réseau. Par ces relations, collectivités et initiatives tentent de s'influencer. Les agents des collectivités peuvent vouloir développer les initiatives qu'ils jugent adéquates au regard de leurs critères. Les initiatives peuvent elles-aussi tenter d'influencer les acteurs qui mettent en place l'action publique.

Les agents des collectivités locales sont d'abord précautionneux avec les initiatives qui les contactent. Selon un chef de service, les associations « en demandent trop » en termes de financement, d'accompagnement ou d'autorisations. En échange, selon lui, les associations ne se sentiraient pas liées à la collectivité et offriraient trop peu de contreparties. Un autre cadre explique que, pour lui, les associations contactent les collectivités dans un but intéressé : « Je pense qu'il y a quand même aussi l'aspect subvention, faut pas se leurrer. C'est sûr que l'institution est vue un peu comme le portefeuille. » Cette méfiance se traduit aussi par des questions sur les effets réels des actions des initiatives. Nathalie Warin envisage le recensement des initiatives comme un moyen de vérifier ces effets, mais aussi leur possible pérennité :

> « On a fait un premier recensement pour se dire finalement les jardins, où ça en est, qu'est-ce qu'on a, qui s'en occupe ? Renforcé par cette étude plus poussée, parce qu'on sent qu'il y a un regain d'intérêt pour les jardins. Sous quelle forme cela va se mettre en place, on ne sait pas. Est-ce que c'est un effet de mode ? Parce que derrière, on nous dit aussi il y a beaucoup de

[1002] Pleyers, dans Laville, J-L., Bucolo, E., Pleyers, G. & Coraggio, J.L., Op. cit. p.38.
[1003] Pleyers, dans Laville, J-L., Bucolo, E., Pleyers, G. & Coraggio, J.L., Op. cit. p.36.

légumes, qu'est-ce qu'on en fait ? Il va falloir réapprendre aux gens à cuisiner, etc. Toute cette approche, parfois ça marche mal, parce que c'est du travail de s'occuper d'un jardin. Les papys traditionnels vous disent parfois "la terre est basse et il faut s'y tenir". Je ne sais pas si les nouvelles associations s'y tiennent, ont le courage de travailler et se maintenir ou alors si ça va tomber à l'eau. »

Pour Nathalie Warin, les jardins partagés doivent encore faire leurs preuves. Elle estime que les jardins doivent avoir une pérennité et ne pas relever seulement d'un « effet de mode », que ces jardins doivent éduquer un large public en termes d'agriculture et d'alimentation, et que ces jardins doivent en même temps être productifs, avec un fort travail de la part des jardiniers. Dans le recensement des jardins, elle souhaite aussi détecter les communes qui accueillent « des jardins qui ne fonctionnent pas trop bien, où il n'y a pas assez de monde, où c'est mal entretenu. On se rend compte qu'il y a des jardins qui ne sont pas productifs. » Elle met aussi en cause les motivations qui mènent à établir un jardin partagé. Elle disqualifie ainsi les motivations n'ayant pas rapport avec la production : « On ne sait pas ce que recherchent les gens qui veulent un jardin. Bien souvent, c'est autant pour mettre un barbecue, une chaise longue et se réunir le dimanche – pourquoi pas. Est-ce que les jardins sont tous productifs ? On ne sait pas. » Pour un autre agent de collectivité locale, il existe un problème de coordination entre les actions des initiatives : « il y a souvent des antipathies assez faciles entre ces assoces […] j'ai l'impression qu'ils vivent un peu chacun dans leur coin, et je n'ai pas l'impression qu'ils veulent se coordonner. J'ai l'impression qu'ils sont plutôt sur des initiatives très libres. »

Face à ces questions, les acteurs des collectivités locales mettent souvent en place des critères de décision pour leur accompagnement des initiatives. Ces critères sont exprimés de manière informelle mais répétée. Ils ne sont pas reproduits dans la communication des collectivités locales, mais apparaissent de manière récurrente lors des entretiens et lors des contacts entre les agents intermédiaires et les initiatives enquêtées. Les collectivités tentent d'influencer les initiatives et les faire aller « dans le bon sens », comme l'exprime Loïc Delagneau. Pour ce dernier, les initiatives doivent intégrer le fonctionnement des collectivités locales : « Les associations doivent aussi comprendre le fonctionnement en face et ne pas voir les collectivités comme un pourvoyeur de moyens ou de ressources faciles. » Les associations devraient faire preuve de leur indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Loïc Delagneau prend en exemple les agriculteurs qui : « se constituent leur propre foncier tous seuls, sans l'aide des collectivités. Quelques fois, il faut se donner du mal pour avoir des trucs. Critiquer les collectivités pour dire qu'elles ne vont pas assez vite, c'est un peu facile. »

Faire preuve d'indépendance tout en acceptant les directives

Les initiatives, vues comme de possibles auxiliaires de l'action publique, devraient faire preuve d'indépendance donc, mais dans le respect des critères fixés par les institutions. Durant l'enquête, un collectif non constitué en association a commencé des travaux pour créer un jardin partagé dans un des squares de la ville. L'un des initiateurs de ce projet est également jardinier dans plusieurs des initiatives enquêtées. Il surnomme cette action « jardin guérilla ». Cette idée a germé à la suite d'une Marche pour le Climat qui s'est déroulée à Nancy et lors de laquelle nous avions pu observer des manifestants déclarer : « on devrait tous prendre des pelles et des pioches, aller à la Pép'[1004] et retourner le sol pour faire un jardin ! » Au service des Parcs et Jardins, Loïc Delagneau reproche aux initiateurs du « jardin guérilla » de ne pas s'être fait connaître : « Il y a des choses qu'il faut faire dans l'ordre. On peut dire qu'il y a urgence écologique, sans doute, mais ce dont on se rend compte, c'est que le square de Varcollier était disponible et libre depuis deux ans et que personne n'est venu toquer à notre porte. » L'initiative de « jardin guérilla » a eu un fort retentissement dans les collectivités locales et notamment la mairie. Selon un agent de la mairie : « c'est remonté très haut ». L'action est perçue comme illicite voire dangereuse, comme l'explique Loïc Delagneau :

> « On peut très facilement aller occuper une friche et se l'accaparer, sauf que s'il y a un sol pollué en dessous, que les études n'ont pas été faites, pas été financées par les collectivités, que la mise en sécurité du site n'est pas faite, que les gens qui viennent ne sont pas couverts s'il leur arrive un pépin, que c'est la collectivité donc tout un chacun qui sera responsable de l'accident… il y a des règles d'urba, il y a aussi des conventions à faire signer… »

Delagneau explique aussi que cette action contrevient à l'égalité entre les citoyens. Les parcs et jardins devraient rester libres d'accès et ne pas « empiéter sur des usages qui existent déjà ». Delagneau se targue de « travaille[r] pour le public au quotidien. Et non ce n'est pas parce que vous êtes citoyens comme les autres que vous avez priorité sur les autres et qu'on peut arriver aux Parcs et Jardins en disant "je veux un rendez-vous et on occupe la friche". Ça ne se passe pas tout à fait comme ça, et il faut le comprendre. » La décision des usages des parcs municipaux doit ainsi rester l'apanage des services de la ville, censés représenter l'expression des citoyens et garantir l'égalité d'accès. Toutefois, Loïc Delagneau reconnaît que le service des Parcs et Jardins « peut être perçu comme une contrainte » et évoque aussi le potentiel d'initiatives même hors des règles : « ce que je trouve hyper intéressant, c'est l'énergie qu'il y a là. Il

[1004] Pour Parc de la Pépinière, le jardin municipal le plus étendu de Nancy.

y a une source d'énergie folle ! C'est génial ! Après, je me dis : "punaise les gars, il y a peut-être moyen de se mettre autour de la table !" »

Faire preuve de sa solidité

Les acteurs des collectivités locales cherchent à canaliser cette énergie. Ils souhaitent avoir un droit de regard sur les initiatives qui les approchent. Selon Loïc Delagneau, les initiatives devraient faire leurs preuves : « il faut que les projets soient suffisamment solides, et que l'association fasse justement un peu d'efforts pour se montrer garante de quelque chose, dire "ça fait deux ans qu'on trime, on est encore là, on a montré qu'on était solide, il est peut-être temps qu'on discute pour monter un projet costaud". » La « solidité » des initiatives est un critère récurrent dans le discours des agents des collectivités territoriales. Par « solidité », ces acteurs entendent d'abord la constitution d'un collectif, notamment par un contrat d'association. Nathalie Warin estime par exemple que les associations sont plus à même de gérer un jardin partagé que des habitants librement assemblés : « Bien souvent, on recherchera une association pour animer un jardin parce qu'on sait qu'il y aura plus de pérennité que de laisser le quartier s'autogérer sur la problématique. C'est plus difficile de faire vivre un jardin en libre auto-gérance des habitants. » Les habitants d'un quartier de Nancy ont fait savoir aux services de la mairie qu'ils souhaitaient investir un espace pour y créer un jardin partagé. Une réunion est organisée pour concrétiser le projet avec la participation d'habitants, d'élus et d'agents des services de la mairie. Au cours de cette réunion, le premier prérequis à la création du jardin est répété de nombreuses fois par les acteurs de la mairie : créer une association en bonne et due forme. Seul ce préalable peut enclencher les autres démarches qui mèneront à la création du jardin. Selon Loïc Delagneau, seule une association peut recevoir une aide de la ville. Cette volonté portée dans les collectivités locales serait donc là « pour des questions réglementaires ». Néanmoins, à de nombreuses reprises, nos interlocuteurs font part du besoin de solidité et de collectivité de l'action, comme Nathalie Warin : « Il faut un collectif fort qui a un savoir-faire pour ne pas décourager les jardiniers en herbe. » Loïc Delagneau estime lui aussi que pour créer un jardin partagé il faut : « un collectif très très fort, très motivé, type MJC des Trois Maisons ou Racines Carrées ». Il serait nécessaire d'être présent et travailler au jardin le plus possible. Cette solidité du collectif serait selon Delagneau : « gage d'un bon fonctionnement, de lien social ». En plus d'une forte présence au jardin, les acteurs souhaitent y voir un nombre important de personnes. Loïc Delagneau donne ainsi le contre-exemple d'un jardin initié par le mouvement des Colibris où une personnalité forte aurait caché un manque de jardiniers : « Le projet était porté par une personne très forte, comme souvent sur ces dossiers-là. Et puis au bout de

deux ans, cette personne a eu des ennuis de santé, et le projet a capoté jusqu'à être abandonné complètement. »

Être érigé en exemple

Les acteurs enquêtés dans les collectivités locales accordent de l'importance à la réussite et à la pérennité des actions engagées. Pour les jardins partagés, les marqueurs de réussite sont la production des jardins, le nombre de jardiniers mais aussi des critères esthétiques. Preuve de ces critères, la création d'un jardin partagé dans le parc de la Pépinière, le plus visité de Nancy, est suivie de près par Loïc Delagneau. Il souhaite faire de ce jardin un exemple. C'est pourquoi il prépare avec beaucoup de scrupules sa création. Il a exprimé cette attention aux jardiniers :

> « Ils sont un peu chez moi : je leur ai dit hier "je vous laisse les clés, mais je garde les doubles". C'est-à-dire que dans le parc de la Pépinière, on n'est pas sur n'importe quelle parcelle. On est sur des parcelles en plein cœur du parc emblématique de Nancy. Et pour le coup, ça demande aussi nous, de notre part, une surveillance en termes d'esthétique et de gestion. Bon en termes de gestion, sur n'importe quelle parcelle on aurait les mêmes problématiques : zéro phyto, économie d'eau, paillage… Mais au-delà de ça, il y aura un aspect esthétique sur lequel je vais être très vigilant. Et un aspect pédagogique aussi que je veux absolument sur ces jardins […] C'est-à-dire des petites journées portes ouvertes, des animations aux écoles, etc. »

Imposer la compétition par les appels d'offre

Les collectivités locales peuvent donc influer sur l'action des associations. Elles peuvent notamment faire apparaître une association comme experte de son domaine d'activité. C'est le cas pour Racines Carrées qui est l'image même du « collectif fort et motivé » pour Loïc Delagneau à la mairie de Nancy. Pour Anne Fortier, Racines Carrées apparaît comme l'interlocuteur privilégié sur les questions de jardins partagés. Lors de l'appel d'offre du CD54 pour la création d'un jardin partagé sur ses terrains, Racines Carrées a emporté l'offre. Pour Anne Fortier, ils ont réussi à décrocher l'appel d'offre car « ils ont un peu le monopole » de la création de jardins. Cette association a également remporté le Trophée de l'Économie Sociale et Solidaire en 2016, dans la section « Alimentation durable et lutte contre le gaspillage alimentaire ». Ce concours a été créé par le CD54 pour récompenser « Des porteurs de projets audacieux et des chefs d'entreprises audacieux[1005] » selon Mathieu Klein, président du CD54. Les dispositifs tels que ces trophées permettent aussi aux collectivités locales de promouvoir les initiatives. Au contraire,

[1005] L'Est Républicain (2016, novembre 30). *Les « pépites » solidaires qui gagnent*, L'Est Républicain, p. Faits-divers 54B7.

la conception de certains dispositifs peut écarter les initiatives locales telles que les associations. L'« Appel à projets transition écologique et solidaire[1006] » a été lancé par la métropole du Grand Nancy en 2019. Cet appel vise à « identifier les initiatives répondant conjointement aux enjeux de développement économique et de transition écologique du territoire ». Néanmoins, ne peuvent répondre à l'appel que les « entreprises domiciliés sur le territoire des communes de la Métropole ». Parmi « les projets "démonstrateurs" », ne peuvent donc pas figurer les associations ou les collectifs. Lorsque je demande à Nathalie Warin pourquoi les associations ne peuvent y participer, elle répond que les projets devaient porter sur « l'innovation ». Elle m'explique qu'un des projets présentés était celui de « Green Box ». La Green Box est une boîte dans laquelle des instruments permettent de mesurer la qualité des sols grâce à des appareils de mesure que l'utilisateur peut faire lui-même. L'innovation est donc ici reliée à son sens technique. Les initiatives étudiées ne sont pas envisagées comme pouvant produire cette innovation. Les appels à projet peuvent porter des thèmes qui influencent ensuite le grand public mais aussi les initiatives. On peut citer l'appel à projet de la métropole qui définit le terme d'innovation, ou encore le TEPCV (territoire à énergie positive pour la croissance verte), un programme national mis en place par le CD54 et auquel participe la Cantoche, qui propose une « initiation à la croissance verte[1007] ». La Cantoche présente dans ce cadre un cuiseur solaire qui présenterait « un intérêt économique » et serait « également écologique et sain ! » Les appels à projet ou autres appels d'offre peuvent aussi influer sur la vie des associations. Les projets élaborés par les collectivités locales sont variés. Chaque politique publique se voit attribuer un projet, un service porteur, des critères de choix, un budget et une limite dans le temps. Cette forme entraîne une confusion parmi les associations qui ne savent souvent pas à quel appel elles peuvent répondre. D'autre part, si elles obtiennent l'appel, le partenariat a une durée définie (de quelques mois à plusieurs années). Les associations ne peuvent donc pas compter sur des ressources pérennes et doivent multiplier les réponses à des appels d'offre. Ces réponses prennent plusieurs jours à écrire et mobilisent plusieurs membres des associations qui les conçoivent. L'action des associations peut ainsi être freinée par le besoin d'adaptation aux désidératas des collectivités territoriales.

[1006] Page de présentation de l'appel d'offre sur le site internet de la métropole du Grand Nancy, disparue depuis.
[1007] L'Est Républicain (2019, juillet 24). *Après la pousse des plantes, la dégustation écolo*, L'Est Républicain, p. 54B9.

La relation aux élus locaux

Au-delà des agents des collectivités territoriales, les élus de ces institutions affichent un soutien aux initiatives citoyennes. S'agit-il d'alliés plus sûrs ? Au cours des campagnes électorales mais aussi au cours de leur mandat, de nombreux élus se rendent dans les locaux des associations pour en suivre l'action, et afficher leur soutien. En 2018, Mathieu Klein, président du CD54 se rend par exemple dans les locaux du Plan B. Véronique Billot, Conseillère départementale déléguée au territoire de Nancy et couronne, explique cette rencontre :

> « Les rencontres territoriales ont été lancées en 2015. C'était un engagement de campagne du président Mathieu Klein qui souhaitait se rendre avec les élus dans les six territoires du département pour rencontrer les citoyens et les acteurs locaux. L'objectif étant de voir les actions et initiatives locales lancées sur le terrain et d'entendre des animateurs de la vie citoyenne[1008]. »

Selon Véronique Billot, l'ambition de ce déplacement est de répondre à une promesse faite par l'élu mais aussi de vérifier l'actualité « sur le terrain » des initiatives, et leurs besoins. Le thème de la journée est ainsi : « les circuits courts et les initiatives locales pour les transitions, ainsi que l'engagement et la participation citoyenne dans le développement économique du territoire[1009]. » Afin d'encourager ces initiatives, Mathieu Klein rencontre les acteurs de plusieurs associations dont le Plan B ou la Cantoche.

La majorité des associations acceptent cet affichage médiatique des élus, notamment lorsqu'il a lieu en dehors des périodes électorales. Lors des campagnes politiques, les associations sont moins enclines à laisser des élus se montrer à leurs côtés. Pour les membres de Les Vies Dansent, la politique institutionnelle n'a pas sa place aux côtés des actions du collectif, comme l'indique Richter : « on s'est défini direct comme apolitiques ». Lors d'une journée passée à installer des bacs de légumes à partager dans la ville, une candidate à la députation vient assister aux actions de l'association : « il y avait la future députée de droite qui était en campagne et qui est passée, on l'avait pas invitée ». Richter n'est pas réticent tout de suite à cette visite : « si ça peut faire parler du collectif, tant mieux ». Mais Orodecki, autre membre du collectif, n'est pas de cet avis : « c'est de la récupération ». Richter se range à son avis, en expliquant : « elle ne comprend pas trop notre truc, c'est de la récupération, c'est du média, c'est tout ce qui nous intéresse pas […] c'est pour se faire dorer l'image, "ouais je suis là, on fait des photos avec un petit France 3 qui passe dans pas longtemps" ». Bailly, membre de la Cantoche, estime lui-aussi que son association doit se tenir à l'écart des campagnes électorales. Il souhaite par exemple

[1008] L'Est Républicain (2018, octobre 11). *À la rencontre des acteurs du territoire*, L'Est Républicain, p. 54B5.
[1009] Ibidem.

mettre des limites aux présentations possibles au restaurant solidaire : « je ne peux pas laisser une tribune à la mairie qui vient expliquer qu'ils vont ouvrir des pistes cyclables juste à 3 semaines des élections ».

Une association enquêtée se détache des autres sur ce sujet : la Ferme du Plateau. Lors de l'inauguration des locaux de l'association, les élus sont invités. Sont présents le maire de Maxéville, Christophe Choserot, le président du CD54, Mathieu Klein, ainsi que le président de la métropole, André Rossinot, qui a été maire de Nancy de 1983 à 2014. Le maire de Maxéville se félicite : « La ferme du plateau est en parfaite adéquation avec les enjeux de territoire ayant guidé la réalisation de l'écoquartier du Plateau : mixité sociale, valorisation de la nature, lien social et écologie[1010] ». L'inauguration permet aussi à Mathieu Klein et André Rossinot de vanter la rénovation du quartier du Plateau de Haye. Selon l'Est Républicain : « La Ferme urbaine porte l'espoir de ces transformations réussies, d'ailleurs elle vient d'être lauréate des Lauriers des collectivités dans la catégorie aménagement du territoire[1011]. » Le fondateur de la Ferme du Plateau assume cette relation avec les élus, afin de développer la ferme urbaine :

> « Il fallait très vite se donner énormément de poids pour pas qu'on nous tue dans l'œuf, parce que par exemple, nous, la dernière fois qu'il y a Mathieu Klein qui est venu avec tout son staff, j'ai dit "Regardez, on a fait tout ça sans l'aide de personne à part la mairie, on a eu 10 000 balles de la mairie et c'est tout. Tout ce qui a été fait, avec les populations, avec les gens que vous voyez, maintenant on peut plus faire marche arrière, et vous aussi vous y avez un intérêt donc maintenant les 'oui, on soutient et tout', maintenant faut mettre la main à la pâte, et à la poche, maintenant filez un peu de pognon" ».

Lamarque accepte donc cette relation dans une optique instrumentale, et affirme le faire savoir aux élus :

> « Sinon nous on vous renverra plus la pareil, parce que nous on accepte totalement ce jeu politique de marquer sur notre plaquette, mettre le logo de la Métropole, etc. Moi aussi, je joue le jeu souvent, je dis "voilà, on remercie, sans eux on serait pas là", mais vos belles paroles, il faut que ça passe en actes, quoi. Filez-nous une serre, filez-nous un billet. On a besoin d'une serre, du système aquaponie, d'un camion […] sinon nous, au bout d'un moment, on arrêtera de dire merci au conseil départemental, merci machin, parce que c'est pas correct ».

Lamarque a tenu à soigner l'image de l'association et de sa crédibilité auprès des élus, notamment en demandant au « meilleur expert-comptable de la région », secrétaire au Medef, expert-

[1010] L'Est Républicain (2018, avril 16). *La Ferme urbaine servie sur un Plateau*, L'Est Républicain, p. 54B24.
[1011] Ibidem.

comptable de l'ordre des avocats de Nancy, de valider les comptes de la Ferme du Plateau. Selon Lamarque, ces efforts ont porté leurs fruits :

> « Ils ont vu qu'on était motivés, que ça s'inscrivait bien dans le territoire, que tout le monde était chaud et tout pour le truc, il n'y avait aucun problème, mais vu que maintenant on va avoir les comptes validés par le meilleur cabinet d'experts-comptables. Là, on se revoit avec Rossinot, avec Mathieu Klein, avec le président de la région. Maintenant il va falloir acter. Et donc ils disaient "Dès que tu as la validation des comptes, c'est le dernier truc qu'on attend, tout le reste on a vu ce qu'on voulait voir, et avec grand plaisir on va le faire" ».

Lamarque utilise aussi cette relation aux élus et aux collectivités pour transformer l'association. Les premiers membres de la Ferme du Plateau souhaitaient créer une initiative ouverte et peu formalisée. Organisateurs du festival La Palette, ils souhaitent faire de la ferme un lieu de production et un local permanent pour apporter des ressources au festival. Lamarque, issu du monde de l'entreprise, souhaite, lui, créer une structure la plus grande possible avec un objectif commercial, en créant un restaurant et une école d'écoconstruction. Il s'appuie sur les demandes de la mairie pour orienter l'association vers un cadre plus entrepreneurial :

> « On voulait juste faire un peu d'agriculture, et puis on rencontre la mairie. […] Ils nous disent "ouais, écoutez c'est pas mal, faire ça, mais moi j'aimerais bien savoir, je sais que vous êtes tous étudiants ou vous travaillez, qui c'est qui va s'occuper de ça, et vous me dites qu'il n'y a pas de chef, il nous faut un chef, sinon nous on veut partir avec vous, et puis il faut aussi nous montrer une pérennité économique, on aimerait bien que vous puissiez créer des emplois" »

Lamarque créé un business plan et une étude de marché. Il indique : « moi j'arrête mon travail, je me lance dedans à 100 % ». Il assume également la place de directeur, alors que l'association était, au départ, structurée de manière horizontale : « il y a eu un article qui est sorti de la mairie, ils m'ont nommé directeur dans l'article, et les autres disent "ouais mais non, c'est pas cool" ». Cette évolution de l'association entraîne un conflit entre Lamarque et les autres fondateurs, qui quittent l'association : « C'est parti au clash, et en plus ils me disaient que je voulais une activité économique, alors que c'était une des conditions de la mairie. Je leur dis "Ben regardez, business plan, c'est clair, c'est comme ça depuis le début, sinon on serait pas là" ». Lamarque oriente également l'association vers un accompagnement des politiques publiques. Il voit la Ferme du Plateau comme une initiative permettant de corriger les défauts des politiques urbaines :

> « Le réaménagement urbain a créé beaucoup de problèmes comme il en a arrangé beaucoup […] j'ai parlé avec tellement de gens, y compris avec Lamarque Chemetoff qui est l'architecte qui a tout fait ici, avec André Rossinot, avec tout le monde, avec les habitants et les associations. Le

> Haut-du-Lièvre des années 60 c'est dégueulasse, aujourd'hui le quartier est quand même super stylé, en termes d'aménagements. Mais au moment où ils ont fait ça, ils ont fait déménager tout le monde, et ils ont tout mélangé, et donc tous les liens qu'il y avait entre les gens, tout est parti en couille. Au même moment, les associations qui permettaient aux gens de se retrouver ont disparu. […] les gens se sont isolés, les conflits aussi augmentent […] Et donc là ils se disent : "on a un lieu, on a un truc", parce que lui il va venir pour ses enfants, que l'autre il pourra apprendre. On se voit dans un endroit qui est neutre, qui est politisé mais sans être politisé, c'est-à-dire politisé dans la vraie politique : organiser la vie de la cité, mais pas dans la politique du pipeau, du conflit, de machin, tu vois la distinction ? Là on est dans l'organisation de la vie de la cité. »

Afin de perfectionner les politiques publiques, Lamarque souhaite organiser un accompagnement auprès des habitants. Les collectivités territoriales et les offices HLM ont par exemple alloué la jouissance des espaces verts aux habitants du quartier. Néanmoins, aucune activité de jardinage ou autre n'y prend place. De même, les appartements sont dotés de jardins mais les habitants ne pratiquent pas le jardinage. Lamarque envisage l'action de la ferme urbaine comme une extension de l'action publique : « chaque appartement a un jardin d'hiver. Il n'y en a aucun de jardin d'hiver, c'est que des cagibis, parce que si t'as pas un accompagnement, une éducation qui est faite à ça, ça prend pas ». La mission de l'association serait donc d'assurer cette éducation. Les membres de la Ferme du Plateau souhaitent aussi assurer un lien entre les pouvoirs publics et les habitants du quartier, par exemple en organisant des rencontres entre habitants et élus, ou encore habitants et policiers. L'association est parfois presque présentée en termes publicitaires, notamment dans la presse. Lamarque explique : « J'estime par exemple qu'on a l'un des meilleurs apiculteurs du Grand Est, et un expert en écoconstruction de niveau national[1012]. » Cas à part, l'association la Ferme du Plateau semble avoir des objectifs considérablement plus élevés que les autres initiatives. Lamarque explique :

> « Après on va grandir, parce que, au début on veut pérenniser ça, mais après on va prendre des espaces dans le parc parce qu'il fait un peu plus de 10 hectares. Pour l'instant on fait un demi-hectare, et on a calculé que une fois le projet terminé on devrait être à 2 hectares, donc 4 fois la taille de ce qu'on a pour l'instant, et là on aura de l'éco-pâturage, de l'agroforesterie, une parcelle de 1000 m² de maraîchage partagé, une parcelle de 1000 m^2 de recherche, parce qu'on travaille avec l'INRA et l'ENSAIA, une forêt comestible, une école d'écoconstruction, le bâtiment-là réservé à l'agriculture, et le restaurant. Et les deux bosquets de pins, on va faire des cabanes dans

[1012] L'Est Républicain (2019, février 16). *La ferme du Plateau voit plus grand*, L'Est Républicain 54B - Nancy-ville, p. 54B12.

> les bois pour accueillir des gens pour dormir, pour faire du woofing, pour des trucs comme ça, où les gens qui viennent pour 2 semaines pour faire le CCP en permaculture, les trucs comme ça. »

Cette volonté de développement s'étend au désir de créer de nombreux emplois : « sur le restaurant il y aurait peut-être entre 5 et 10 personnes, sur la boîte de bâtiment il y aura peut-être même plus […] et des services civiques, des stagiaires, du service volontaire européen, du woofing… ». Lamarque souhaite aussi développer le plus de partenariats possibles :
« On a des projets avec toutes les écoles, on a plein de partenariats, on travaille avec les foyers du conseil départemental REM, on travaille avec le SAMI qui sont les enfants immigrés mineurs, on travaille avec les MJC, avec les Francas, avec la FTC, avec le CRI... Après les écoles privées genre musulmanes, etc, avec les Petits Déb, avec Zéro Déchet, avec plein de monde. On a même des partenaires belges, canadiens, mexicains, espagnols. On fait partie aussi du réseau Université populaire permaculture, si tu veux passer le diplôme en permaculture, avec le cursus et tout. On a fait un gros gros gros réseau. » Les membres de la Ferme du Plateau ont également souhaité établir des liens avec les autres associations et les pouvoirs publics du territoire : « Lortie, les parcs et jardins de Nancy, les services des espaces verts, Flore 54, Alpe Laxou, les coteaux de Ludres, le jardin botanique de Villers, les jardins partagés du Haut-du-Lièvre, des agriculteurs en direct, la chambre d'agriculture, le CGA ».
Cette volonté de croissance n'est pas sans poser question aux membres de l'association, selon Lamarque : « À un moment l'équipe me disait "ouais mais Lamarque, ça va quand même vite et tout, peut-être un peu trop", mais en fin de compte non, c'est juste que, au début, tu te prends tout dans la gueule, tu te sens un peu dépassée, il faut juste le digérer. Je leur ai expliqué, ils ont compris aujourd'hui ». Le désir de croissance de la Ferme du Plateau a aussi entraîné des problèmes dans la relation aux autres associations et aux pouvoirs publics. Les critiques se cristallisent sur la personnalité de Lamarque. Il est soupçonné par des membres des associations de Nancy pour son ambition : « il est tellement présent sur tout qu'il est difficile de ne pas le remarquer. Je suis dubitative, en tout cas, il fait ce qu'il faut faire pour que son truc marche […] mais il est super gonflé, il part à l'assaut de tous les politiques. Ceci dit, c'est une très belle initiative, on va pas cracher dessus, on va voir comment il la mène… » Des acteurs lui prêtent aussi des ambitions plus axées vers le développement économique et l'adaptation au marché : « je pense qu'il est dans la mouvance *start up nation* ». Lui est aussi reproché d'avoir « éjecté » les autres membres fondateurs de l'association, notamment des acteurs présents dans d'autres initiatives à Nancy. Un associatif affirme que Lamarque est :

> « Identifié dans les réseaux militants comme un peu mégalo. Quand t'as une photo de lui dans l'Est Républicain, t'as un selfie de lui en premier plan et tout le monde dix mètres derrière. Il prend la place partout. Il dit "je suis le référent machin à Nancy !" […] il va falloir qu'on travaille avec lui mais c'est super particulier, après il a réussi à faire un super boulot avec les collectivités locales ».

Autre conflit, les membres de la Ferme du Plateau estiment que l'association n'a pas reçu le soutien qu'elle pouvait espérer. Malgré une bonne volonté face aux collectivités locales, les membres de l'association estiment ne pas recevoir les bénéfices de leurs efforts. Martin Faye, le jardinier, quitte ainsi la ferme car les subventions n'arrivent finalement pas à la Ferme du Plateau, tandis qu'il espérait pouvoir financer son emploi par ce biais. Un adhérent de la Ferme du Plateau estime que la ferme urbaine subit un manque de ressources : « on a eu 10 000 euros à la base de Maxéville, mais quand t'as un apiculteur, un éco-constructeur, un maraîcher, ça part très vite, c'est rien. Et depuis on n'a rien eu. On a eu une subvention, pas de fond mais d'investissement, pour le chantier international. Depuis que je suis arrivé, on n'a vraiment pas une pépette, quoi ». Un quiproquo semble exister entre les membres de la Ferme du Plateau et les collectivités locales. Les collectivités et leurs partenaires affichent un soutien qui ne se joue pas uniquement sur le domaine financier. Citoyens et Territoires Grand Est, association dirigée par le sénateur de Meurthe-et-Moselle explique que la relation entre la Ferme du Plateau et les collectivités compose « Un écosystème de partenariats gagnants-gagnants » : « Le terrain et l'écurie où est installée la Ferme sont mis à disposition par la mairie de Maxéville. La plaquette de la ferme a été réalisée par l'infographiste de la mairie, imprimée par le département. Le département les aide beaucoup : il met en contact l'équipe avec divers acteurs et joue ainsi un rôle de "pollinisateur". L'aide se fait essentiellement en nature[1013]. »

En dehors des besoins de subventions, les membres de la Ferme du Plateau espèrent aussi un agrandissement du terrain prêté par la métropole et la mairie de Maxéville. Comme l'explique Lamarque : « Notre actuel carré de maraîchage sera réservé à la recherche. Mais il faut aussi produire pour vendre et rentabiliser. Un agrandissement est donc très souhaitable[1014]. » Le terrain devrait passer de 5 000 à 20 000 m². L'Est Républicain annonce : « Les regards se tournent donc vers la Métropole et la ville de Maxéville, dont dépend l'octroi du terrain. Sur le principe, il semble que ce soit acquis. Reste à finaliser[1015]. » Mais l'autorisation n'est pas donnée à la Ferme du Plateau lorsque ses membres la demandent. De plus, le terrain est rattaché à la

[1013] http://citoyensterritoires.fr/experience/la-ferme-du-plateau-de-haye-une-oasis-dans-la-cit%C3%A9
[1014] L'Est Républicain (2019, février 16). *La ferme du Plateau voit plus grand*, L'Est Républicain 54B - Nancy-ville, p. 54B12.
[1015] Ibidem.

métropole et non plus à la commune de Maxéville en 2019. La métropole n'accorde pas automatiquement l'autorisation à la ferme de recevoir du public : « Quand la ferme et son terrain ont été rapatriés à la Métropole, on l'a perdue automatiquement. Et apparemment, à la Métropole, ils n'ont pas l'air pressés de faire en sorte qu'elle nous soit rendue[1016]… » Lamarque laisse entendre que le conflit est attisé par la métropole, en comparant l'action de la collectivité par rapport à d'autres :

> « D'emblée, quand nous avait été proposé ce lopin de terre, on avait convenu qu'il faudrait ensuite l'agrandir pour être économiquement viable. Il faut compter le double, ne serait-ce que pour le maraîchage ! Sans parler du centre de formation. Mais aujourd'hui, à la Métropole, ils font mine de ne pas savoir de quoi il retourne. La vérité, c'est qu'ils se sont servis de nous pour redorer le blason du quartier, mais n'ont aucune envie de tenir leurs engagements. Seul le Conseil départemental semble nous soutenir vraiment[1017]. »

L'activité de la Ferme est mise en veille. Lamarque en annonce la cause : « Parce que les politiques ne savent pas tenir une promesse[1018] ! » Il écrit une pétition, qui recueille plus de 5 000 signatures. Lamarque y détaille les activités de la ferme et les récompenses reçues comme l'élection comme « Exemple national du renouveau de l'agriculture urbaine » par Agro Paris Tech et ATD Quart-Monde, ou encore le prix des Défis Urbains 2019. Lamarque menace de quitter le quartier du Plateau de Hayes avec son initiative : « Qu'ils nous prennent pour des Guignols s'ils veulent, mais nous, on ne se taira plus ! Et qu'ils sachent bien que notre groupe est assez déterminé pour développer ailleurs ce qu'on a amorcé ici[1019]. »

Dans ce conflit, la Ferme du Plateau reçoit le soutien de la mairie de Maxéville. Le maire annonce : « Il est hors de question de laisser la Ferme s'arrêter[1020] ! » Ainsi, dans ce conflit autour du terrain de l'association, se cristallise aussi un conflit entre échelons territoriaux. Le maire de Maxéville explique la situation et propose de rattacher le terrain à nouveau à la mairie de Maxéville :

> « Le terrain et le bâtiment qu'on leur a mis à disposition appartiennent à la Métropole, et la mairie de Maxéville en assurait la gestion dans le cadre d'une convention. Administrativement, c'était rattaché au stade voisin, et ainsi l'ensemble profitait du classement ERP l'autorisant à recevoir du public. Mais quand la convention est arrivée à son terme, la Métropole a récupéré

[1016] L'Est Républicain (2020, janvier 7). *La ferme du Plateau de Haye menacée de disparition ?*, L'Est Républicain, p. 54B2.
[1017] Ibidem.
[1018] Ibid.
[1019] Ibid.
[1020] L'Est Républicain (2020, janvier 7). *Questions à*, L'Est Républicain, p. 54B3.

> la terre et le bâtiment. L'ERP n'était plus valable. […] Ce que je propose pour ma part, c'est que Maxéville reprenne la gestion du terrain et du bâtiment, de sorte qu'on puisse être plus réactif et travailler rapidement au rétablissement de l'ERP[1021]. »

Le maire se dit prêt à accompagner financièrement la Ferme du Plateau pendant trois ans mais aussi de servir d'intermédiaire avec la métropole : « La polémique a gonflé. Je comprends d'ailleurs l'impatience de Lamarque, et on a besoin de son expertise. Or je sais que les grosses collectivités peuvent parfois donner l'impression de prendre leur temps. Et puis ce projet innovant est un objet non identifié qui peut déconcerter certains. Mais il faut remettre de la confiance dans toute cette histoire[1022]. » De son côté, la Métropole « assure n'avoir pris aucun engagement[1023] » envers la Ferme du Plateau. Dans un communiqué, la Métropole du Grand Nancy rappelle son estime pour le « dynamisme de cette association, et de sa volonté d'être un acteur local de l'innovation en matière d'agriculture urbaine[1024] » et rappelle les efforts consentis par la métropole : prêt du terrain à titre gratuit, prise ne charge des travaux d'aménagement du site. Mais, le communiqué rappelle aussi que « La convention signée avec la Métropole précise bien que les manifestations dans les locaux sont proscrites. » Le communiqué insiste sur les torts des membres de la Ferme urbaine : « Malgré plusieurs rappels à l'ordre, la Ferme continue de proposer une programmation ou des activités qui ne sont pas autorisées au regard du classement du bâtiment, ou du site. Elle fait prendre un risque aux adhérents et aux participants, alors qu'elle est hébergée sur une propriété métropolitaine[1025]. » Enfin, le communiqué indique que l'extension du terrain ne serait « pas sans conséquences et devrait s'adosser à un projet solide[1026]. »

Face à ce qu'il considère comme un camouflet, Lamarque, le président de la Ferme du Plateau décide d'intégrer le monde politique et de lancer sa candidature à la mairie de Maxéville pour les élections de 2020[1027]. Il s'appuie, pour cela, sur son expérience associative et explique vouloir « «transposer et amplifier ses expériences passées, et se mettre [au] service [de la commune de Maxéville] pour une ville meilleure[1028]». Cette candidature apparaît donc comme une possibilité de développer l'association, mais aussi de faire changer les politiques publiques de

[1021] Ibidem.
[1022] Ibid.
[1023] L'Est Républicain (2020, janvier 7). *La Métropole assure n'avoir pris aucun engagement*, L'Est Républicain, p. 54B3.
[1024] Ibidem.
[1025] Ibid.
[1026] Ibid.
[1027] L'Est Républicain (2020, mars 11). *Présentation de la liste d'Alexandre Lamarque*, L'Est Républicain, p. 54B14.
[1028] Ibidem.

l'intérieur. Lamarque se présente face à un élu qui a vanté l'association depuis le début, le maire de Maxéville, Christophe Choserot. La liste de Lamarque recueille 26 % des suffrages exprimés[1029], et gagne trois sièges au conseil municipal.

Une rencontre manquée : quelles perspectives pour les initiatives ?

La cohabitation entre les associations et les élus ou prétendants à l'élection rejoint celle qu'elles entretiennent avec les instances publiques. Malgré des intérêts partagés, ces relations se finissent le plus souvent en fin de non-recevoir, voire en conflit. Ces relations tendues proviennent d'une différence de référentiel entre élus et associations. Comme l'explique Patrick Hassenteufel, les principes de sélection des solutions aux problèmes publics par les autorités politiques dépendent de « l'adéquation entre la construction du problème et les valeurs dominantes[1030] ». Les élites politiques souhaitent voir les associations répondre à leurs souhaits. Pendant un temps, un partenariat peut s'installer mais il repose le plus souvent sur un quiproquo. Les agendas défendus par ces acteurs sont différents. Les initiatives locales ne souhaitent pas seulement s'adapter et combler un vide mais changer la société qui les entourent. C'est ce qui explique le succès du social business dans les institutions internationales et l'invisibilisation des initiatives alternatives. En effet, les institutions publiques ont tendance à sélectionner les partenaires proposant une solution ainsi que « sa mise en forme dramatique et statistique, son adéquation avec des valeurs dominantes dans une société donnée et à un moment donné ainsi que les ressources de pouvoir de ceux qui le relaient qui expliquent sa mise sur agenda[1031]. »

Les relations entre les associations et les instances publiques sont aussi au centre de la définition de l'innovation sociale. Les liens qui se créent peuvent traduire une attitude « pragmatique » ou, comme dans le cas des associations étudiées, « radicale » :

> « Une grande partie des innovateurs sociaux adoptent une posture pragmatique. Ils cherchent avant tout à faire émerger, reconnaître et développer une initiative dans un secteur ou un territoire donné en tenant compte de l'environnement institutionnel existant. Ils n'ont pas la prétention de changer les représentations, normes, règles et financements qui encadrent leurs pratiques […] L'approche dominante se rallie au mot d'ordre du changement d'échelle qui induit toute une série de changements culturels et réglementaires : tournant entrepreneurial dans la création et la gestion de services sociaux, acceptation des règles de la concurrence dans les services d'intérêt général, recherche d'investisseurs privés complémentaires aux financements publics,

[1029] https://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Municipales/elecresult__municipales-2020/(path)/municipales-2020/054/054357.html
[1030] Hassenteufel, P., op. cit., p.53.
[1031] Ibidem.

évaluation quantitative, voire monétaire, des résultats par la mise en place d'indicateurs de performance, etc. L'ensemble de ces réformes conduit potentiellement à une transformation substantielle de l'administration historique de l'État social. L'approche plus radicale s'inscrit dans un horizon à moyen terme de transformations et d'émancipations sociales. Elle passe par une gouvernance plus démocratique des politiques sociales où les usagers, les professionnels et les bénévoles sont pleinement reconnus comme des acteurs légitimes dans l'expression de leurs besoins et de leurs aspirations comme dans l'expérimentation d'initiatives locales. Au-delà de la reconnaissance du caractère innovant de telle ou telle pratique, cette perspective privilégie une co-construction des connaissances comme du cadre réglementaire, et de financements propres à l'innovation sociale. Elle propose un approfondissement de l'agenda progressiste où l'universalité des droits et l'égalité d'accès se doublent d'un droit à l'initiative et d'une réelle participation des professionnels et des usagers à l'action sociale[1032]. »

Une critique de l'action des collectivités territoriales

Les acteurs enquêtés témoignent eux-mêmes de l'inadéquation des orientations et des outils entre les pouvoirs politiques locaux et eux. Au sein des initiatives enquêtées, les collectivités locales ont une image contrastée. Les participants des initiatives mettent en lumière les subventions et les aides diverses des collectivités territoriales dans leur communication ou lors de leurs assemblées générales. Les élus et agents de ces collectivités sont d'ailleurs invités lors de ces assemblées générales. Toutefois, une certaine distance, voire une méfiance face aux collectivités existe au sein des initiatives. La promotion et les invitations sont parfois instrumentales et visent à obtenir les faveurs des acteurs des collectivités locales. Les initiatives ne restent donc pas passives face à l'action des institutions publiques mais tentent de négocier leur positionnement. Les acteurs des initiatives souhaitent en effet bénéficier du soutien des collectivités tout en restant indépendants, voire parvenir à influencer ces dernières.

Pour certains acteurs des initiatives, l'action et le discours des institutions restent superficiels face aux problèmes en cours. Le verdict de Minatel, de l'AMAP du Bon Coing : trop peu, trop tard. Selon lui, l'action des collectivités locales, comme la ville de Nancy avec son plan Transition 2030 :

> « Répond à un certain nombre de préoccupations, et ça permet de mettre en place certaines pratiques vertueuses. Mais ça ne participe pas à mon sens à la connaissance que doit avoir le public de la profonde crise dans lequel se trouve le monde agricole aujourd'hui. C'est des choses

[1032] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 45-70.

> intéressantes. Peut-être elles auraient été mises en place il y a 30 ou 40 ans, ça aurait été suffisant. Aujourd'hui j'ai envie de dire que c'est très bien qu'on fasse ces choses-là mais ça ne suffit pas, ça ne suffira pas, ça reste encore des micro-sujets. Enfin, l'essentiel de la production agricole du plateau lorrain part à l'export, il part à l'export et en plus il forme des minerais ».

Pour Minatel, les actions des collectivités sont trop peu ambitieuses. La promotion des circuits courts ne serait pas suffisante pour apporter des solutions quand le modèle agricole classique reste tourné vers le profit. Ce même constat est dressé par Valérie Bourgois, adhérente de l'AMAP du Crapaud Sonneur et de Loramap : « On a été voir les institutions, on a un espèce de blabla, de langue de bois, comme ce qu'on entend aux informations […] "Ah ben vous comprenez, ma bonne dame […] ben oui, il faut laisser faire le temps au temps" ». Les collectivités locales sont ici renvoyées au même plan que les discours nationaux entendus « aux informations ». La parole des agents des collectivités publique est disqualifiée, par manque d'ambition : « Il y a une volonté affichée, au niveau de la communication, de la médiatisation, mais au niveau des faits on reste un peu sur notre faim ». Un adhérent d'une initiative explique que le positionnement des collectivités est peu lisible, lorsqu'il n'est pas éloigné des problématiques des initiatives locales :

> « La région, c'est de l'économie pure. Le département est en train de se repositionner. Si t'as envie de demander un peu de sous, tu sais pas trop, et l'ESS ils ont l'air de l'embrasser de façon très large, donc tu peux toujours demander, mais c'est pas très clair. Et puis la ville a totalement, pour moi, laissé le truc de côté, je pense qu'elle s'est dit que c'était pas dans ses prérogatives ou ses objectifs ».

Dès la fondation de la Grande Épicerie Générale, Thomassin a tenu à ce que l'initiative reste indépendante face aux pouvoirs publics. Il indique que c'est son expérience au sein de l'Agorae, une épicerie solidaire étudiante, qui l'a convaincu de cette nécessaire indépendance :

> « Ce qui m'a marqué, c'était le fait que c'était tellement dépendant de tout ce qui était subventions et bon vouloir des collectivités, ou des organismes publics, que quand je me suis lancé dans la Grande Épicerie, je me suis dit qu'il fallait qu'on prenne le temps et qu'on trouve une forme d'autonomie. Mais l'autonomie, c'est pas juste toucher des subventions à un moment et puis pouvoir dire merde quand on veut. Ne pas solliciter de subventions, faire son projet, et y aller à un moment, une fois qu'on a bien défini ce qu'on voulait faire, et puis comment on voulait le faire. »

Il explique vouloir éviter de se retrouver face à des collectivités qui souhaiteraient « mettre la main sur le tissu associatif ». Il souhaite s'écarter des « jeux de pouvoir » et développer l'association dans le sens désiré par ses adhérents.

Pour Pierre Reboud, les collectivités locales n'apportent pas les bonnes réponses aux problématiques développées par les AMAP : « on sent qu'il y a une réflexion sur le bio, "le bio" ils disent, pas la bio, ils disent le bio […] donc ils sont conscients de la demande de bio, donc ils parlent de mettre du bio dans les cantines, mais il y a un peu moins conscience du local ». Selon Reboud, les collectivités s'intéresseraient au produit de l'Agriculture Biologique (« le bio »), sans s'intéresser au modèle agricole (« la bio »). Il explique aussi que les actions de mise en réseau développées par les collectivités locales lui paraissent inefficaces. Il raconte son expérience lors d'une de ces réunions :

> « On n'a pas non plus un temps indéfini à donner en bénévolat. Donc les trucs du CD54, j'y suis allé une fois. Donc ils réunissent tous les gens autour du développement durable, enfin je sais pas comment ils appellent ça (rire) une espèce d'oxymore comme ça, et on se retrouve à une table. Donc après il y a une immense table avec moi en tant que Loramap […] plein d'assos comme ça autour des trucs, et puis bon ben en gros c'était "allez-y, parlez-vous entre vous" »
>
> Il raconte qu'au cours de cette réunion, il rencontre un représentant d'Artisans du Monde qui lui propose de vendre des produits dans son AMAP. Pierre refuse car selon lui « ce n'est pas l'objet de l'AMAP ». Selon Pierre : « c'est le seul contact concret que j'ai eu dans le cadre de cette réunion ». Pierre évoque également le manque de temps pour critiquer l'organisation de telles réunions : « Ils continuent à le faire mais j'ai dit à Valérie "vas-y si tu veux moi j'y vais pas, je le sens pas" […] je ne sais pas ce qu'on va y faire. Et comme on a déjà beaucoup de mal à faire ce qu'on a à faire… »

Les dispositifs de promotion mis en place par les collectivités font aussi naître des sentiments partagés parmi les adhérents des initiatives enquêtées. En 2016, Racines Carrées remporte le trophée ESS du CD54. Le président de l'association reconnaît : « c'est quelque chose qui permet de montrer les initiatives et la diversité des différentes initiatives qu'il y a, c'est clair que ça nous donne un coup de pouce niveau communication ». Pourtant, il exprime un malaise face à cette opération : « Moi j'ai un petit peu peur de la récupération. Est-ce que c'est le trophée ESS qui permet à des projets comme Racines Carrées d'exister, de communiquer, de se faire connaître, ou est-ce que c'est Racines Carrées et tous les autres projets qui permettent leur existence, aux trophées de l'ESS d'exister ? » En outre, la fondatrice de Racines Carrées avait bénéficié d'un stage au CD54 afin de concevoir le projet de l'initiative. Elle explique que les agents supervisant son stage ne pensaient pas la voir créer une association : « mes supérieurs, ils étaient étonnés de voir qu'on se transforme en association et pas en entreprise, alors que, pendant un an, on a bossé sur le lien social, et pas une production à but commercial ». Selon elle, cette expérience

témoigne de l'orientation des agents du CD54, qui préféreraient l'économie lucrative au secteur associatif.

Comme nous l'avons vu, les collectivités territoriales s'appuient sur les associations pour mettre en place des politiques publiques. Un appel à projet est lancé, puis des agents de la collectivité supervisent la mise ne place du projet mais ne participent pas directement à l'action. Cette position pose aussi question au sein des initiatives enquêtées. La métropole du Grand Nancy a par exemple installé des composteurs dans des parcs municipaux de Nancy, mais cherchait à confier leur gestion à une initiative citoyenne. Un membre d'un jardin partagé approché pour le projet raconte : « La Métropole, ils installent ça mais il leur manque un porteur de projet […] alors il faudrait que ça soit une asso qui se crée et qui s'occupe de tout, d'installer, de superviser tous les composteurs partagés du territoire […] sauf que quand notre mission, ça devient une mission de service public, ça ne va plus. » Le jardinier exprime la crainte de voir la collectivité locale se dessaisir d'une de ses missions de « service public ». Finalement, la métropole du Grand Nancy a décidé d'embaucher une équipe de « maîtres composteurs » afin de gérer les composts du territoire.

Une partie des acteurs enquêtés revendique une position offensive par rapport aux collectivités locales et à leurs élus. Selon Colin, il faut engager un rapport de force avec les institutions publiques, au risque de ne pas pouvoir bénéficier de subventions : « il faut que la jambe de la construction se mette au train par rapport à la jambe de la contestation. "Mais ça va froisser les élus !" On n'aura pas de sous de toute façon, on est de moins en moins soutenus et on a de moins en moins de sous. » Pour l'acteur associatif, il faudrait :

> « Des gens qui sont porteurs d'initiatives, qui à un moment sont capables de mettre leur courage sur la table et de dire "moi citoyen, moi citoyenne, je me suis engagé sur la voie y compris de la désobéissance civile car la situation, un moment donné, n'est pas normal, et on est en train de mettre en péril tout ce que l'humanité a construit et tout ce que la nature a construit sans l'humanité, parce qu'on est incapables de se raisonner". Et c'est important de le faire et eh ben je regrette que trop souvent il y a des freins qui existent, et franchement en plus on n'a rien de la part des collectivités locales, du côté des subventions on a vraiment peanuts, donc à un moment il faut créer le rapport de force. Moi je pense que on n'en fait pas assez »

Pour ce cofondateur d'Alternatiba Nancy, ce combat ne serait d'ailleurs même pas synonyme de perte de soutien des collectivités :

> « Alternatiba on l'a fait, ça nous a pas empêché d'avoir des subventions. Par exemple, Alternatiba, comme on organisait ça à Nancy, la mairie ne nous a pas fait payer l'occupation de l'espace public, on a eu des sous de la région et du département. On a été très clair dès le départ sur le

fait qu'on inviterait les élus mais qu'ils ne prendraient pas la parole, et qu'il n'y aurait pas d'intervention politique et que leur logo n'apparaîtrait pas sur les affiches. Ça, c'est posé dès le départ, mais en même temps on leur dit "vous avez quand même intérêt à soutenir parce que sinon, nous quand on va commencer à parler, on va aussi rappeler qu'il y a des collectivités qui s'engagent". C'est un rapport de force qui est très respectueux, parce que notre but, ce n'est pas de les saborder ou des faire démissionner ou autre. Notre but, c'est de faire changer leurs pratiques pour ce qui est écologiquement et climatiquement soutenable ».

Tentatives de réponse et d'influence

Le dissensus avec les collectivités locales est assumé dans le discours ; il entraîne aussi des pratiques, plus ou moins institutionnalisées. En vue des élections municipales, un groupe composé d'associatifs a souhaité développer une feuille de route à présenter aux différents candidats à la mairie. Un document commun a été discuté et finalement signé par la plupart des associations étudiées dans l'enquête. Pourtant, elles ont rapidement déserté les réunions organisées pour créer ce programme. Les réunions étaient vues comme trop « politique » au sens politicien, et s'éloignaient de l'action des associations. Les réunions faisaient la part belle à la parole de militants politiques reconvertis dans l'action associative, personnes d'un certain âge, à l'opposé des membres des associations enquêtées, plutôt constituées de personnes de vingt à trente ans. Les associations étudiées affirment que la politique ne peut plus se limiter à des espaces de délibération à l'ancienne, mais doit passer par l'action, la production d'une « alternative crédible et désirable[1033] » sur le territoire. De la même manière que la « politique politicienne » est rejetée au profit d'une action politique alternative, les associations se réunissent dans des collectifs associatifs plutôt que dans un front politique à proprement parler. La création d'un réseau associatif créé pour partager des locaux, des outils et des véhicules ainsi que des expertises (juridiques, comptables, communication) a confirmé les liens privilégiés entre plusieurs associations repérés pendant l'enquête de terrain. Les AMAP, jardins partagés, épiceries collaboratives et restaurants solidaires étudiés se sont réunis autour de ce projet. Ce regroupement formel s'est fait par accord sur un principe : constituer un front d'initiatives à l'échelle de la ville luttant contre le changement climatique ici et maintenant.

La question politique a aussi un impact sur les liens entre les associations étudiées et les institutions publiques du territoire : mairie, métropole, conseil départemental et régional. Alors que certaines associations misent beaucoup sur leurs relations avec ces institutions publiques en

[1033] Extrait d'entretien auprès d'une personnalité active du monde associatif de la métropole.

termes de retombées financières via les subventions monétaires ou en nature – prêt de locaux principalement – d'autres porteurs de projet se montrent plus méfiants quant à leurs rapports avec les pouvoirs publics. Pour les membres d'un jardin partagé, les liens avec les acteurs publics et en particulier la mairie se sont révélés faciles. La recherche du terrain pour implanter le jardin partagé a été facilitée par la mairie, et ce même si la tendance politique de la mairie (de centre-droit, d'un parti politique s'opposant souvent au parti auquel appartiennent les membres du jardin) détonait par rapport à l'appartenance des membres du jardin à un parti de gauche concurrent. La personnalisation de la relation avec une maire plutôt qu'un parti facilite ici les rapports avec la municipalité, en dépit d'une méfiance initiale. Le cas de ce jardin partagé se présente comme un exemple du dépassement de la politique des partis, ou tout au moins de sa mise en retrait, pour la collaboration entre une association créée et organisée par des membres d'un parti de gauche et une mairie de centre-droit.

Pour d'autres associations, les liens avec les pouvoirs publics ont été plus complexes. Le cas de la Ferme du Plateau en est un exemple. Pourtant, ce cas reste unique parmi les initiatives enquêtées. Les autres associations souhaitent se tenir à l'écart de celle-ci, la percevant comme trop liée aux pouvoirs publics. En effet, parmi la plupart des associations enquêtées, la méfiance et la volonté d'indépendance à l'égard des institutions publiques sont de mise. Les membres du conseil d'administration de l'association créant des jardins partagés souhaitent ainsi que les revenus de l'association se partagent de manière égale entre les recettes d'activités économiques, les dons et adhésions, et les subventions de partenaires institutionnels afin de ne pas dépendre uniquement de cette dernière forme de recettes. L'association pourrait pourtant connaître de grands gains financiers si elle acceptait toutes les sollicitations des acteurs publics, mais elle ne souhaite pas se sentir instrumentalisée par la politique de la ville.

Les pouvoirs publics sont également accusés de vouloir imposer leurs conceptions politiques : accent sur la production économique, l'emploi, la création d'entreprises. Autre point de désaccord, les membres des associations sont parfois très méfiants quant à la volonté des pouvoirs publics de transformer une action assurée par les services public en partenariat associatif, comme le prouve le refus de Racines Carrées d'assumer une mission de gestion des composts partagés pour la métropole. Certaines associations ont également à cœur la défense d'une conception classique du salariat face à des institutions publiques promptes à envisager l'action des associations comme un rapport commercial n'impliquant pas de salaires mais seulement des subventions. Dans leur bilan comptable, plusieurs associations insistent pour faire figurer la valorisation du travail bénévole, en calculant le coût de ce travail non payé mais que ces initiatives souhaitent mettre en évidence. Autre cas de conflit sur les conceptions de l'économique,

le salarié d'une association demande aux institutions publiques avec qui il travaille de rémunérer les heures de réunion, au grand dam des interlocuteurs publics. Lors d'une discussion sur les tarifs d'intervention de l'association, une cadre d'un service public fait remarquer : « 100 euros est notamment un tarif horaire au-delà de ce que nous envisageons au sein de notre service pour des interventions du type ateliers, d'autant plus que les réunions sont aussi comptabilisées dans la facture comme temps de séances par [l'association]. À ma connaissance, vous êtes le seul partenaire à facturer ces temps de travail ». L'institution publique renvoie à une manière de faire habituelle sans relever l'inégalité entre travailleurs des institutions publics et associatifs révélée par de telles pratiques, les premiers étant rémunérés lors de ces réunions et pas les autres, même s'ils sont salariés de leur association.

Il peut aussi exister une rivalité directe entre initiatives et institutions publiques. Les institutions publiques prennent parfois la place des associations étudiées. Une réunion préalable à la constitution d'un jardin partagé organisée par la mairie a ainsi révélé une logique fortement différente de celle des initiatives citoyennes. Les représentants de la mairie désiraient une mise place rapide du jardin, la participation du plus grand nombre d'habitants possible, et surtout une publicité sur le rôle clé du maire dans le projet. Une conseillère municipale rappelle ainsi la raison de la réunion : « donc on est là à la suite de la rencontre du maire avec des habitants en juillet, où le maire a donné son accord pour un projet d'aménagement de cet espace ». Cette publicisation de l'autorisation et même de l'encouragement du maire de la ville était d'autant plus importante l'année précédant les élections municipales. La réunion était atypique en ce qu'elle accueillait un petit nombre d'habitants face à de nombreux acteurs municipaux prévoyant déjà quels travaux faire au jardin. La marge de manœuvre est ainsi réduite pour les adhérents du jardin partagé, en comparaison avec les autres jardins associatifs. Dans ce cas, les représentants de la mairie ont clairement demandé aux habitants de créer une association pour pouvoir gérer le jardin partagé. Comme nous le voyons avec ce dernier exemple, les pouvoirs publics peuvent ainsi peser sur la politique des associations en favorisant leurs formes, leurs buts mais aussi en créant de toutes pièces des associations alliées.

Les institutions publiques ont tendance à se positionner de plus en plus sur les espaces d'action des associations étudiées, dans le domaine écologique, alimentaire et des espaces végétalisés[1034]. Les institutions publiques veulent créer leurs propres répertoires, réseaux associatifs et orienter l'action par un contrôle grâce aux subventions. Cette situation problématique pour les associations quant à leur politique interne et externe devient un sujet important de la vie

[1034] Hamman, P. (2019). *Gouvernance et développement durable, Une mise en perspective sociologique*. Paris, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

associative, comme nous l'avons vu avec la création d'un cahier des charges associatif pour les élections municipales. Reste à savoir si, à l'instar de villes comme Barcelone[1035], les associations se décideront à entrer concrètement dans le jeu politique et électoral en tentant de saisir le pouvoir politique dans les différentes instances du territoire.

Pour l'heure, les influences sont parfois floues entre ces deux mondes. Grâce à une veille documentaire sur la presse locale, il nous a été possible de percevoir un changement de paradigme dans l'action des collectivités publiques. Durant les années 2000 jusqu'à 2010, ces institutions se tournaient plutôt vers les questions de solidarité internationale. Le Conseil Départemental organisait par exemple jusqu'en 2010 un « Marché du monde » constitué de « stands et îlots thématiques [qui] présenteront des actions de solidarité internationale et de l'artisanat des pays d'intervention, ainsi que des pistes concrètes pour agir en "citoyen solidaire"[1036]. » À l'inverse, depuis 2015, les collectivités axent leurs actions sur un changement local et un retour à une économie de proximité. Preuves de cette évolution, les marchés paysans organisés par le CD54 ou encore le changement des cultures dans les parcs municipaux de Nancy. Le service des Parcs et Jardins compte développer des jardins qui visent la culture de végétaux alimentaires et plus seulement ornementaux, comme l'explique Loïc Delagneau :

> « Jardin Godron : la pyrale du buis et la cylindrocladiose ont détruit tous les buis. On a pris le parti très fort de dire nous ne traiterons pas ces buis parce que si on commence à traiter, on sera obligé de traiter *ad vitam æternam*. Donc on a pris le parti de laisser mourir les buis. Donc on a dit on va remettre à plat le jardin, on va le réaménager. Dans ce jardin, on va y créer un espace de maraîchage – pas tout à fait un espace de maraîchage, un potager esthétique. On va essayer de travailler ça différemment. On va être sur des végétaux très esthétiques, du chou, de la tomate… il y a plein de choses intéressantes. On va essayer de monter une équipe de citoyens qui n'auront pas d'objectifs de récolte, c'est juste pour qu'ils s'approprient l'espace public. On aura un jardinier qui va s'occuper du truc, et puis une fois par semaine, on aura ce collectif qui viendra le soutenir, participer à l'embellissement de l'espace public. »

L'influence des jardins partagés se fait donc sentir dans les évolutions des politiques de la ville. Parfois les changements sont anecdotiques mais révèlent une volonté des associatifs de changer les pratiques de l'action publique. Une boulangère fournissant les AMAP enquêtées a, par exemple, réussi à faire changer une pratique prosaïque mais hautement symbolique. Le CD54 invite cette boulangère à une réunion entre acteurs des circuits courts, cette dernière appelle :

[1035] Juan, M. (2018). *Sociologie des initiatives culturelles citoyennes : le pouvoir d'agir entre démocratie participative et économie solidaire*, Thèse de doctorat en sociologie, CNAM, Paris.

[1036] Mercier, P. (2010, novembre 12). *Un autre monde possible...*, L'Est Républicain, p. NCY4.

> « la personne qui m'avait envoyé des emails pour savoir qui y allait pour ne pas être toute seule, pour avoir des renseignements. Et par curiosité je demande qui est-ce que prépare le petit-déjeuner, et la femme me répond, et je pense qu'elle n'avait pas percuté, “on achète des croissants en grande surface”. Je suis tombée à la renverse. “Vous voulez que je vienne à votre truc ? Vous m'auriez dit que vous l'achetez au boulanger local, à la rigueur”. Je dis que ce n'est pas possible. Je pense qu'elle ne savait pas que j'étais boulangère. “Moi je peux vous le faire le petit-déjeuner, boulangère bio, ESS”. Deuxième réponse : “Il y un problème de budget”. “Donc vous demandez aux gens de faire des achats responsables en lorraine, aux citoyens lambda, et vous, organisateurs, vous n'avez pas cette cohérence ?” Maintenant c'est acquis, ils nous prennent le petit-déjeuner. Et ce n'est pas pour le chiffre d'affaires, c'est 20 euros, c'est pour la cohérence. »

L’institutionnalisation dans les cercles de décision politique semble donc compliquée pour les acteurs des associations, même si des espaces laissent place à une forme d’influence. Les problématiques des organisations et de leurs relations ne peuvent apparaître comme les seuls facteurs de ce rendez-vous manqué. Pour donner lieu à une intégration de l’agenda d’une organisation dans l’action publique, cette organisation doit être repérée et choisie par les garants de la politique publique, comme dans le cas du social business. Pour Hilgartner et Bosk, il existe trois principes de sélection dans les arènes publiques : « l’intensité dramatique du problème, sa nouveauté et son adéquation aux valeurs culturelles dominantes[1037] ». C’est ici ce dernier point qui pêche particulièrement. Les conceptions du système économique comme des solutions à apporter à ses dysfonctionnements ne sont pas partagées par les associations et les collectivités locales. Bien qu’elles y échouent, les associations tentent d’imposer un agenda et des pratiques différentes aux institutions publiques qu’elles rencontrent. Cette conception de la relation aux institutions rejoint une version « radicale » de l’innovation sociale, selon Laurent Fraisse, à un niveau plus local :

> « L’approche radicale conçoit l’innovation sociale comme un vecteur d’une contestation de l’agenda néolibéral et des réformes structurelles qui affectent les politiques sociales en Europe. Autrement dit, l’innovation aux niveaux organisationnel ou territorial est indissociable d’une expression critique sur les arbitrages budgétaires des gouvernements, et plus généralement sur les incidences des politiques d’austérité sur les budgets sociaux. L’idée est que l’on ne peut promouvoir des solutions locales de manière isolée sans tenir compte de leurs incidences sur les services sociaux, certes traditionnels, mais socialement utiles aux populations. La coexistence de programmes de soutien à l’innovation sociale avec des politiques de rationalisation et de

[1037] Hassenteufel, P., op. cit., p.51.

marchandisation, voire de restructuration de politiques sociales comme dans certains pays d'Europe du Sud, appelle des positionnements qui articulent expérimentations socio-économiques et revendications politico-institutionnelles[1038]. »

[1038] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 45-70.

Conclusion

L'une des questions principales traitées dans la partie II est celle de la capacité des associations étudiées à faire mouvement social. Ce terme implique deux questions : les associations parviennent-elles à provoquer des changements sur leur territoire ? Ces associations parviennent-elles à créer un ensemble cohérent ? Si l'on se base sur la définition de l'innovation sociale « institutionnaliste[1039] », cette innovation se vérifie par la capacité des initiatives à transformer leur environnement. Le premier constat est donc celui d'une participation politique à la vie de la cité, d'une tentative de transformer les pratiques, notamment des pouvoirs publics, même si pour bonne part, ces tentatives échouent. Ensuite, nous avons vu la présence d'un écosystème[1040] constitué par les initiatives agroalimentaires alternatives et leurs alliés. Cet écosystème constitue un ensemble cohérent, mais il se caractérise par des frontières mouvantes voire floues, et des phénomènes de coopération et de compétition.

Un autre rapport au politique

De prime abord, en se basant sur l'enquête auprès des associations, le rapport au politique semble refusé. Le terme lui-même est largement rejeté. À la question : « Pensez-vous faire de la politique via cette initiative ? », de nombreuses réponses sont négatives. Le co-président d'une association de jardins partagés explique : « pour moi, la transition, ça n'a pas d'étiquette politique, ça touche tout le monde, je respecte presque tous les gens qui votent, quel que soit leur vote […] mais ça nous concerne tous, donc je pars du principe que je fais pas de politique ». De nombreuses anecdotes manifestent une distanciation volontaire avec la politique partisane et électorale. Le président d'une autre association se rappelle : « les jeunes écolos, j'en suis parti en disant "mais les gars, à part se voir au bar, et se bourrer la gueule, et dire que tout ça, ça ne va pas, on fait quoi ? Coller une fois par an des affiches dans la rue ?" Moi j'ai envie de plus que ça, tu vois ». Le président et créateur d'une association, adjoint d'un élu au niveau régional, n'en a jamais fait publicité lors de ses activités associatives et a même demandé que cela soit tu, quand des militants ou le chercheur lui ont parlé de cette activité, afin de ne pas influencer l'opinion des membres actuels ou futurs de l'association. Les Jardins Citoyens n'affichent aucune couleur politique, aucun drapeau alors que l'association a été fondée par des

[1039] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p.45-70.
[1040] Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques*, 54, mis en ligne le 01 mars 2016.

membres actifs et même des candidats de la France Insoumise lors des élections présidentielles de 2016. Les porteurs du projet reconnaissent qu'il permet aux membres locaux du parti de mettre en œuvre le programme de leur parti, mais aucune trace de cette affiliation sur les différents documents édités par l'association.

Mais il peut aussi s'agir d'un moyen pour ne pas fâcher en dehors de l'association, notamment les pouvoirs publics pourvoyeurs de subventions. Selon un organisateur d'Alternatiba :

> « C'est normal qu'il y ait des assoces qui n'ont pas de positionnement très politique […] parce que c'est pas leur objet. Ils sont sur des objets qui sont très précis. Mais je pense que c'est aussi de la responsabilité de ces associations d'être capable de porter un discours *politique au sens noble*, c'est-à-dire pas à voter pour X ou voter pour Y, mais "il y a telle collectivité, tel service, telle entreprise qui ne doit plus faire ça, parce que ça va à l'encontre des valeurs que nous associations on doit défendre" […] *Le politique politicien* nous parasite énormément dans nos actions […] parce qu'à un moment, on n'en vient plus à défendre ce en quoi on croit, ou ce qu'on veut construire, mais ce qu'on pense que les autres veulent entendre et pour lequel ils vont voter ».

Cette dissolution du bien commun dans la « politique politicienne » s'oppose, dans le discours, à une « politique au sens noble » qui serait à faire advenir.

Cet écart par rapport au monde politique se retrouve aussi dans le refus du terme « militant » par bon nombre de porteurs de projets. Pour une cadre associative, le militantisme s'opposerait même à une certaine normalité de la vie en société : « Je dirais que c'est pas du militantisme parce que, rencontrer des gens, voilà, tout ça, tchatcher, ça devrait juste être normal, ça devrait faire partie de nos vies ». Le militantisme est aussi associé à la critique, parfois opposé à la construction des initiatives. Le créateur de plusieurs projets associatifs déclare ainsi : « [dans nos initiatives] il y a aussi une grosse dimension de développement territorial avec la création d'emplois et autres, qui sont des dynamiques très "un autre monde est possible" mais qui ne sont pas des dynamiques militantes, on ne plaide pas contre, on crée, on construit ». Ici, la politique décrite comme « des dynamiques militantes » est dite rejetée, pourtant ce par quoi l'acteur la remplace semble hautement politique : « un autre monde est possible », signe d'un rejet du lexique politicien tant en défendant une autre façon de vivre ensemble.

Les cadres du discours politique sont donc utilisés avec beaucoup de précautions par les porteurs d'initiative et parfois remisés pour ne pas avoir à restreindre l'action de l'association : c'est ainsi qu'il faut comprendre le refus de la politique chez beaucoup des acteurs de l'enquête. Comme le résume un producteur en AMAP : « C'est pas parce qu'il y a 3 500 AMAP en France que les choses ont changé, il en faut 10 000, il en faut 15 000, il en faut 20 000 ! […] parce que

finalement c'est juste rémunérer à juste prix des choses, et ça *sans faire de politique* ». Mais ce refus de « faire de la politique » ne serait-il pas en fait objectivement politique ? Les acteurs des initiatives semblent récuser la politique des partis et le jeu électoral pour lui opposer la politique comme espace public de discussion, et le politique comme défense du bien commun. L'activité des associations peut, de fait, être qualifiée de politique en ce qu'elle inscrit, dans des prescriptions et dans des pratiques, des objectifs et des principes qui remettent en cause les pratiques dominantes et le marché. Selon Daniel Cefaï[1041] : « Le politique se joue alors dans cet agir ensemble, souvent invisible, en vue de coproduire des "apparences normales". En partant de là, on a pu décrire comme "politiques" des situations d'"évitement du politique" – l'ethnographe se distancie alors des catégorisations indigènes. » En premier lieu, le choix de la forme associative est pour les acteurs rencontrés une évidence, tant pour les buts recherchés que pour les limites qu'implique cette forme. La décision de créer ou de rejoindre une AMAP, où l'on paye au départ pour toute l'année, et où l'on obtient des légumes seulement quand ils peuvent être produits, peut donc être rapprochée d'une décision politique. Concernant les jardins partagés, et à plus forte mesure encore, le restaurant solidaire et l'épicerie collaborative, des alternatives privées existent et ces initiatives auraient pu choisir la forme entrepreneuriale. À l'opposé, l'association Racines Carrées se propose de mettre en lien bénévolement les personnes souhaitant voir leur terrain accueillir un jardin partagé et les jardiniers intéressés par le jardinage partagé. La non-lucrativité et la dissociation entre employés de l'association et comité d'administration interdit, de fait, le gain personnel. Ce démarquage qui détourne des consommateurs de formes capitalistes de production, de distribution et de consommation, vers des modèles associatifs, pourrait donc constituer un acte politique [1042]. Les initiatives observées ont également des ambitions en termes d'objectifs sociaux et politiques. Notamment l'ouverture à tous et la mixité sociale : en mettant en lien propriétaires de jardins et jardiniers, l'association connecte souvent des personnes âgées ne pouvant plus s'occuper de leur lopin avec des jardiniers plus jeunes, actifs, mais dépourvus de terrain. Toutefois, même si les initiatives s'affichent comme ouvertes à tous, il est parfois difficile d'attirer certains publics.

Un autre rapport à l'économique

[1041] Cefaï, D. (2007). *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*. Paris, La Découverte, p. 6.
[1042] Au sens où Micheletti entend « politisation du marché », c'est-à-dire : « un processus qui conduirait depuis peu les acteurs économiques (consommateurs, industriels, distributeurs…) et politiques (gouvernements, agences publiques, instances européennes) à se saisir des supports et des outils marchands pour faire avancer des causes réputées sociales et politiques [Micheletti, 2003 ; Micheletti *et al.*, 2003] ».
Cochoy, F. (2008). Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée. *Revue Française de Socio-Économie*, 2008 (1), p.107-129.

Tout comme pour le terme « politique », le terme « économique » est récusé par bon nombre d'initiatives. Encore une fois, c'est une certaine vision de l'économie qui est récusée mais une autre qui est pratiquée. La page d'accueil du site internet d'un jardin partagé annonce : « Celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste[1043]. » Ce rejet de l'économie au sens de transactions financières ressort dans nombre de discussions et décisions internes aux initiatives. Ainsi, il est très fréquent lors des assemblées générales de dédier un temps long au rapport moral de l'association, mais d'expédier le rapport financier – on entend communément des phrases comme « tout le monde s'en fiche, mais on doit en parler », ou « on sait que c'est ennuyeux, mais c'est obligatoire » – quand cette partie de l'assemblée générale n'est pas tout simplement éliminée ou renvoyée à une réunion ultérieure qui n'a parfois jamais lieu. Le malaise quant aux décisions financières est perceptible aussi lors des conseils d'administration. Les membres d'une association employant un salarié expliquent ainsi la plupart du temps faire entièrement confiance à ce dernier sur le plan des achats de l'association, même si celui-ci s'en défend et présente devis et projets de dépenses à chaque réunion. Rares sont les remises en cause des projets quand un devis est présenté. Il est patent ici que les décisions financières au sein des associations sont parfois plus dictées par une grande pudeur et une rationalité en valeur[1044] quant à la non-qualification des membres pour décider ce qui relève du domaine financier et le besoin d'accorder le plus de financement possible à l'action de l'association, plutôt que d'une rationalité en finalité[1045] des opportunités ou des désavantages pour l'association de s'engager dans des dépenses. Ce rapport à l'économique rationnel en valeur et non en finalité fait d'ailleurs l'objet de nombreuses controverses au sein des AMAP, entre des adhérents qui se définissent comme militants, et d'autres discutant prix et quantités livrées, et qui sont qualifiés par les premiers de « consommateurs » car ils semblent prioriser leur gain personnel.

Comme le terme « politique » dont le rejet est à relativiser, ce n'est pas l'économie qui est congédiée mais sa conception dominante, une vision égoïste, lucrative de l'économie, reposant sur la conception de l'humain comme *homo economicus*[1046]. Le terme d'économie est renvoyé à l'échange intéressé, monétaire, à la financiarisation et au capitalisme globalisé. Il s'oppose donc à l'action associative, perçue comme désintéressée, locale et morale.

[1043] La source de cette citation n'est pas présente sur le site internet. Elle est attribuée à Kenneth Boulding, cité dans le livre *Jump the Curve* (Jack Uldrich, 2008).
[1044] « *Wertrational* » chez Max Weber, (Weber, M. (1971). *Économie et société*. Paris, Plon, pp. 55-57)
[1045] « *Zweckrational* », ibidem.
[1046] Laval, C. (2008). *L'Homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard.

Ce discours est dominant dans les initiatives, bien que les producteurs avouent les faiblesses économiques du système AMAP, notamment sur leur rémunération. Les salaires maigres des producteurs semblent acceptables car le travail effectué est en adéquation avec une rationalité en valeurs.

Ce refus des considérations économiques formelles n'est pas un refus du caractère économique au sens substantif de Karl Polanyi[1047]. Les porteurs d'initiatives souhaitent se démarquer en prônant une politique et une économie alternatives et interroger les frontières entre les buts économiques et politiques de leur action. Cette insistance sur l'économie substantive est dominante mais pas univoque dans les associations. L'argument d'un gain financier pour le consommateur est notamment déployé par certaines initiatives. Néanmoins, ces arguments sont brandis davantage en défense contre une accusation de cherté. La recherche est celle du prix « juste », et non « le moins cher ». Le rapport à l'économique peut aussi être variable à l'intérieur des initiatives. Tout comme le terme de « politique au sens noble » évoqué par un des jardiniers, la conception de l'économie déployée dans ces initiatives constitue une boîte noire[1048], dont les membres d'association retiennent ce à quoi elle s'oppose (la grande distribution, l'agriculture industrielle, les banques), moins ce à quoi elle correspond. Preuve de cette inconsistance de la définition, nombreuses sont les controverses portant sur l'action des associations.

Les limites de l'action collective

Les associations parviennent, dans une certaine limite, à influencer leur environnement et notamment les pouvoirs publics. Afin de changer d'échelle, les associations cherchent aussi à se rassembler. Des liens informels ou formels se créent entre associations, des réseaux sont inventés comme le Plan B. Mais il existe aussi des phénomènes d'exclusion du réseau. À Alternatiba par exemple, des acteurs se sont vu refuser l'accès au festival, même si, comme l'explique Compain :

> « Il y en a une, je m'en souviens, en gros c'est une espèce de plateforme roulantes électrique, les Segway. Ils ont voulu venir, ils se sont même pointés le jour J avec leur truc à se trimballer partout avec leur logo. On a dû les virer, enfin ça a été assez problématique, sur les critères environnementaux et sociaux, le modèle économique ne rentrait pas du tout dans la logique ; c'était vraiment une opération de communication, et dire que c'était écologique parce que c'était électrique. Non, je suis désolé, quand tu remplaces la marche par un truc qui consomme des ressources, et qui en termes de santé et en termes écologiques tient pas la route, et en plus les

[1047] Polanyi, K. (2008). *Essais*. Paris, Seuil, p.53.
[1048] Latour, B. (1989). *La Science en action*. Paris, La Découverte.

personnes qui étaient là… Enfin voilà, c'était la totale quoi, vu qu'ils sont venus le jour J, ils ont essayé de faire leur com' en tournant dans les allées d'Alternatiba, c'était quand même assez délirant, mais on leur a dit qu'ils n'avaient pas leur place ici, et qu'on leur demandait de partir, ça a été avec un, et puis forcément quand t'as 3, 4, 5 personnes qui sont autour de chaque machin, qui leur expliquent "non c'est pas votre place", qui leur montrent la sortie, ça va 5, 10 minutes, mais au bout d'un moment faudrait être complètement con pour continuer, quoi. Donc voilà, pour moi ça s'est fait sainement. Après, ça a été des trucs un peu perchés, notamment sur les questions de bien-être, il y avait un espace santé/bien-être où, dès fois, il peut y avoir des trucs un peu borderline, moi les souvenirs que j'ai, les personnes qu'on a été amenés à refuser c'est ça. »

À la Cantoche, qui permet à des initiatives diverses de présenter leur action, des membres comme Bailly souhaite limiter l'accès, notamment aux entreprises lucratives, malgré des exceptions :

> « Dans un sens administratif, un paysan qui vient présenter son activité, c'est quelque chose à but lucratif. Imagine un maraîcher, on peut pas le jeter parce que son entreprise est à but lucratif, tu vois, si c'est un maraîcher bio qui fait de l'agroforesterie, j'en sais rien, qui participe vraiment à montrer comment on peut faire autrement, il fait à fond partie de ce qu'on veut montrer. Mais par contre c'est moi, ma position, et du coup je pense qu'elle va être entérinée par l'organisation, si c'est par exemple la Ruche qui dit Oui qui vient, ils pourront pas venir faire leur promotion comme ça, dans une animation, montrer c'est quoi la Ruche qui dit Oui, parce que ça repose quand même sur une nouvelle forme d'intermédiation, sur le prélèvement de X % de la marge qui est complètement gratos. Ils pourraient venir à la limite s'ils étaient en débat avec des acteurs des AMAP tout ça, mais tu vois il fallait qu'on cadre ».

Cette exclusion des entreprises se retrouvent également dans les faits, lorsque des partenariats sont possibles. Ainsi Racines Carrées a refusé un partenariat avec une entreprise immobilière. L'entreprise souhaitait créer un « écoquartier » disposant d'un jardin partagé. Elle propose à l'association de s'en occuper, contre rémunération. Les membres de l'association refusent : « Nous ne sommes pas là pour faire le jardin des riches ! »

Ce genre d'exclusion ne concerne pourtant pas toutes les initiatives. La Ferme du Plateau par exemple, souhaite au contraire multiplier les partenariats, y compris avec des entreprises, comme l'explique un jardinier de la ferme :

> « Il y a tellement de personnes, de politiques, d'institutions, entre l'ENSAIA, l'école de Pixerécourt qui s'y intéresse, les écoles autour, il y a aussi plein d'entreprises qui sont défiscalisées, vu

> qu'elles bossent dans un quartier prioritaire, qui s'intéressent à nous, et qui veulent qu'on s'occupe de leurs espaces verts, je suis sûr qu'à terme il va y avoir des emplois qui vont se fixer ».

Faisant figure d'épouvantail, Stan'AMAP apparaît comme un acteur repoussé par toutes les initiatives rencontrées. En cause, les pratiques commerciales de cette association. Par exemple, l'annuaire de Loramap répertorie toutes les AMAP, y compris celles qui ne cotisent pas à l'association ou qui ne respecterait pas les principes de la charte de Miramap, car, comme l'indique Pierre Reboud : « Toutes les AMAP que je connais, y compris la mienne, il n'y a aucune AMAP qui est dans les clous de la charte ». Pierre explique que l'annuaire de Loramap : « n'est pas du tout dans le truc exclusif, on devrait. Ça fait partie des questions qui se sont posées », pourtant il ajoute : « il y a juste quelques AMAP dont on sait qu'elles sont pas des AMAP ». Pour expliquer en quoi Stan'AMAP n'en est pas une, Pierre indique :

> « Le producteur, il produit rien du tout, il a des ouvriers, c'est eux qui produisent, donc ça, il y en a une je crois, donc on le met pas sur la carte […] c'est pas clair, il change de producteur tout le temps, un temps il avait un producteur je sais même pas s'il avait un contrat, il y avait un Portugais et une femme qui venait d'Argentine, ils étaient sans contrat, ils ont disparu à un moment, enfin tu vois ».

Les statuts de Loramap prévoient la possibilité de la radiation. Comme expliqué par Reboud, ce processus a été suivi pour exclure Stan'AMAP de l'annuaire de Loramap en 2016, alors qu'il y était inscrit depuis 2013. Les problèmes avec l'association seraient aussi d'ordre personnels. Compain, cofondateur d'Alternatiba et du Plan B, indique :

> « Ça me fait super chier de mettre une croix à Stan'AMAP [pour noter qui il connaît sur notre questionnaire quantitatif], [X], j'étais dans les jardins de Burtecourt avec lui à l'époque, c'est un gars complètement barje, il est devenu dingue, il a foutu une merde pas possible, si on peut parler de politique sociale, et de ce qu'on peut, de ce qu'il a fait avec ses terrains à Burtecourt ».

La personnalité du fondateur de Stan'AMAP est souvent raillée, comme par Thomassin : « Monsieur [X], qui était aussi d'ailleurs pour la petite anecdote au père fouettard, qui a envoyé une paire de mail pas piqués des hannetons mais c'était marrant ». Durand de Dyn'AMAP explique : « Stan'AMAP, ça malheureusement, oui je connais, [X] il s'appelle, parce que je me suis intéressée à son cas ». Les jugements les plus sévères émanent souvent des producteurs en AMAP, comme Nicolas Fromont : « Stan'AMAP, il est pas fermé ? C'est celui qui loue rue Stan et qui fait de la merde ». La limite est moins claire entre les initiatives enquêtées et d'autres associations de Nancy, notamment les grandes associations historiques, spécialisées dans l'insertion par le maraîchage. Le Grand Sauvoy est une association ancienne, dont la branche

spécialisée dans l'insertion et le maraîchage se nomme Lortie. L'absence de Lortie sur la liste proposée dérange par exemple Thomassin, fondateur de la Grande Épicerie Générale : « Et du coup dans ta liste, t'as pas Lortie ? Je l'aurais mis dedans moi ». Interrogée sur l'activité de Lortie, Grosier, adhérente de l'AMAP du Crapaud Sonneur se veut un peu plus critique :

> « Je pense que c'est bien que ça existe, après alors moi j'aime bien Lortie quand ils distribuent au marché de Malzéville, donc là je vais toujours leur acheter un petit truc, donc je pense que c'est super qu'ils soient là, c'est génial que ce soit une activité de réinsertion, tout ça. Après au niveau des produits, pour les gens qui prennent des paniers à Lortie, des fois ils sont pas contents, parce que quand ça a pas marché au niveau jardinage, ils veulent combler le panier donc des fois ils vont acheter des trucs en Alsace, tu vois ? Et ils le disent pas toujours, enfin quand t'as des oranges, tu sais bien que ça a pas été produit en Lorraine (rire) mais bon voilà c'est peut-être des coups comme ça ».

Tandis que Pierre, adhérent à la même AMAP, pense, lui, que l'association propose ainsi un modèle intéressant :

> « Lortie c'est des précurseurs, c'est génial ce qu'ils font, et à l'époque des AMAP, moi j'avais voulu rentrer à Lortie mais ils avaient une liste d'attente pléthorique, c'était les seuls qui proposaient, historiquement c'est les premiers à avoir une réflexion sur le truc. Moi je trouve ça vachement bien, après concrètement comment ça marche, est-ce qu'ils arrivent vraiment à remettre des gens sur le marché du travail, je sais pas du tout. Mais la démarche, je la trouve super ».

Houillon, producteur de l'AMAP du Crapaud Sonneur, dont le père travaillait au Grand Sauvoy, est très critique quant à l'exclusion de Lortie et d'autres associations du questionnaire préparé : « toi, faut que ce soit citoyen ? ludique presque ? Parce que si on prend l'économie sociale et solidaire autour de l'alimentation, les Jardins de Cocagne, Le grand Sauvoy, etc. il n'y a rien de plus au cœur que ça ».

D'un point de vue économique, les initiatives enquêtées souhaitent s'émanciper des principes du marché, et les remplacer par un système où se mêlent normes et relations, donc reconnu comme encastré selon les termes de Karl Polanyi. Yuna Chiffoleau explique cette dynamique à l'intérieur d'initiatives qui :

> « soulèvent plusieurs interrogations à la croisée d'enjeux scientifiques et de société. La première est celle du rapport entre individu et collectif, qui interroge dans le même temps la nature contemporaine du "lien social" : face à des marchés globalisés, aux relations impersonnelles entre acteurs anonymes, les circuits courts permettraient de renforcer le lien social, au sein de collectifs à taille humaine. Dans la tradition de la sociologie économique, partant du principe que l'économie est "encastrée" dans les structures sociales (Polanyi, 1944), ce questionnement sur

> le lien social dans les circuits courts rebondit sur l'analyse des relations structurant les marchés concrets. Il appelle notamment à prendre en compte le rôle des relations dans la formation des prix, qui seraient plus « justes » que dans les marchés globalisés. Il croise dans le même temps les travaux sur la nature et le rôle des réseaux sociaux dans l'innovation et le changement des pratiques sociales, les circuits courts supposant, en première approche, de modifier les systèmes de production à l'échelle de l'exploitation agricole – vers une production plus diversifiée, plus écologique – ainsi que la distribution des rôles au sein des filières et des territoires – les agriculteurs passant de "preneurs de prix" à "faiseurs de prix", par exemple[1049]. »

Néanmoins, l'enquête sur le terrain fait apparaître une réalité plus nuancée et permet d'observer des types de pratiques économiques selon les initiatives, d'une volonté farouche d'exclure toute concurrence à d'autres qui l'acceptent voire jouent dessus, par exemple. Les initiateurs de l'épicerie collaborative estiment que ces prix bas sont indispensables à un autre but de ces structures : attirer des consommateurs ayant peu de ressources, et un grand public vu comme méfiant face à des initiatives de « bobos[1050] » ayant les moyens de leur vertu. Face à cette posture, les autres membres du réseau associatif sont critiques. Ils regrettent de voir des produits vendus à l'épicerie qui ne sont pas issus de l'Agriculture Biologique. La Grande Épicerie Générale a en effet choisi de se fournir auprès de grossistes, dont les produits proviennent majoritairement d'Alsace. Cette option a été prise afin d'assurer un large choix de produits, y compris hors saison, pour « coller au fonctionnement des supermarchés ». Ces critiques valent une certaine méfiance à la Grande Épicerie Générale, certains acteurs rencontrés ne souhaitant même pas travailler avec eux, encore moins se retrouver dans un réseau en commun.

En s'intéressant aux initiatives exclues du groupe, nous voyons donc comment se constitue l'écosystème d'initiatives agroalimentaires à Nancy. Plutôt que des principes nets qui excluraient par exemple toute entreprise, les acteurs font une différence entre les grandes firmes et les petits producteurs. D'un autre côté, des associations peuvent être rejetées si elles ne respectent pas les pratiques vues comme bénéfiques. Ces limites ne s'appuient pas sur des principes clairs mais sur des dispositifs démocratiques de discussion, comme l'explique Compain, initiateur du Plan B, à propos de la constitution du groupe de départ des initiatives choisies pour être intégrées au réseau :

> « Il n'y avait pas de critères fixes, c'était une décision collective, donc pour beaucoup il n'y avait pas de débat. Et pour les quelques-uns qui posaient question – ou que des questions émergent sur un acteur, si quelqu'un pense que ce serait bien de faire venir, ou ils nous contactent – il y a

[1049] Chiffoleau, Y. (2019). *Les circuits courts alimentaires: Entre marché et innovation sociale*. Toulouse, Érès.
[1050] Legrand, T., & Watrin, L. (2014). *La République bobo*. Paris, Stock.

> un questionnement de base, qui provoque le fait qu'il y a une discussion sur le sujet, et donc là on discute et on valide collectivement, à minima au consentement, de savoir si cette personne, cette structure a sa place au sein du Plan B ».

D'autres acteurs, comme Bailly, souhaiteraient se doter de règles claires : « il faudrait tous qu'on ait une grosse culture politique pour qu'on arrive très facilement à voir quels sont tous les problèmes de toutes les situations […] il faut qu'on formalise plus parce qu'on a pas tous la même culture politique ». Néanmoins, cette volonté s'est heurtée à un manque de concrétisation et une charte a été écrite mais n'a pas encore été adoptée par les membres de la Cantoche. L'exclusion du réseau peut se faire de manière tacite, les critiques ne mènent pas à une exclusion formelle, ou de manière ouverte, comme c'est le cas de Stan'AMAP, dont le nom a disparu de l'annuaire des AMAP de Loramap. Reboud, de Loramap, explique : « on lui a dit, on lui a proposé une entrevue et des choses comme ça pour parler, parce qu'il nous disait "mais pourquoi je suis pas sur la carte ?" Ben viens nous voir, on t'expliquera pourquoi t'es pas sur la carte ».

Quelle innovation sociale ?

Les associations étudiées à Nancy semblent pouvoir être éclairées par la définition institutionnaliste de l'innovation sociale. Elles ont un caractère transformateur et critique de l'ordre dominant. Malgré leurs limites, elles permettent des expérimentations hors du modèle dominant et visent à leur institutionnalisation dans le système global. Il subsiste tout de même un paradoxe. Si la recherche tend à prouver le caractère d'innovation sociale de ces initiatives, aucun de leurs acteurs ne s'en réclament, ni même de l'innovation tout court. Les acteurs enquêtés mobilisent plutôt le registre du « retour en arrière », de la redécouverte de traditions – imaginées ou réelles – dans leur pratique de l'agriculture et de l'alimentation. La solution envisagée par la majorité des porteurs de projets est de revenir en arrière en réactualisant des pratiques et des visions du monde décrites comme ancestrales ou traditionnelles. Ainsi, Vincent Fortrat, président de l'association Racines Carrées, invite à repenser la notion de progrès :

> « Je pense qu'à un moment, le progrès c'est aussi de voir d'où on vient, de regarder derrière. Aujourd'hui, quand on parle de permaculture, le mot permaculture finalement, quand tu regardes la définition, c'était l'agriculture d'il y a un siècle, c'est parce que, entre temps, on a tout mécanisé, on a apporté beaucoup trop de produits dans le sol, mais il y a un siècle quand il y avait pas tout ça, l'homme il cultivait en harmonie avec la nature et c'était presque de la permaculture. Donc oui, à un moment il faut, sur certaines choses accepter de revenir en arrière, parce que dans tous les cas, ce qu'on a fait au vingtième siècle c'est pas bon quoi, c'est pas bon ».

À propos d'un autre terme, le mot « alternatif », le travail de Holloway et al[1051] montre que le mot est finalement peu entendu dans des milieux qui sont pourtant qualifiés dans la recherche comme « alternatifs ». Damian Maye et James Kirwan préviennent qu'il existe :

> « Un clivage entre le discours académique sur les RAA[1052] et le discours de terrain. De nombreuses personnes participant à des projets dits "alternatifs" considèrent rarement ceux-ci comme étant effectivement "alternatifs", s'estimant même contrariées parfois par ce terme […] Les chercheurs dans le domaine de l'agroalimentaire s'interrogent dès lors de plus en plus sur l'"alternativité" des RAA. Le concept est-il encore pertinent au risque de le vider de son sens[1053] ? »

Tout comme sur les termes d'« économie sociale et solidaire[1054] » ou encore d' « initiatives alimentaires alternatives », un débat peut être engagé sur l'usage de ces mots par la recherche alors qu'ils sont peu prononcés sur le terrain, voire sont décriés. Nous basant sur les catégories scientifiques sans délaisser la parole des acteurs, nous essayons de faire émerger de nouveaux questionnements, sans recouvrir des réalités sous des catégories. Ces questionnements sont d'ailleurs aussi présents chez les acteurs rencontrés, dans leurs pratiques ou rapports avec les institutions politiques. Nous laissons la discussion ouverte en revenant aux mots d'un enquêté qui décèle une nouvelle forme d'innovation, dont il puise la construction dans les faits empiriques. Adrien Bailly, adhérent de la Cantoche, répond, lorsque nous lui demandons s'il perçoit un caractère innovant aux associations de l'enquête :

> « En termes d'organisation, non, je ne pense pas. Je pense que c'est un sous-produit de l'anarchisme. Voilà, on se démerde pour que, dans les faits, les responsabilités soient plutôt partagées. On essaie d'éviter que le truc soit trop personnifié, même si dans les faits tu as toujours des problèmes sur l'objet. Le fonds idéologique, non, c'est juste l'écologie radicale, peut-être le côté, comment, essayer de convaincre les gens en proposant une autre forme de consommation, dans un sens ça c'est peut-être un esprit du temps. Peut-être que c'est pas facile de rentrer en premier lieu explicitement par la politique, tu vois. D'ailleurs dans les entretiens, les gens ils te disent

---

[1051] Holloway, L., Cox, R., Kneafsey, M., Dowler, E., Venn, L. & Tuomainen, H. (2010). Are you alternative? 'Alternative' food networks and consumers' definitions of alterity. *Interrogating Alterity: Alternative Economic and Political Spaces*. 161-173.

[1052] Réseaux alimentaires alternatifs.

[1053] Maye, D. et Kirwan, J. dans Pleyers, G. (dir.) (2011). Op. cit., p.158.

[1054] Voir à ce sujet : Cervera, M. (2019). *Être de l'ESS sans la connaître : les cultures associatives et les lieux de vie en commun*, communication pour les XIXe rencontres du RIUESS Université Paris-Est Marne-la-Vallée 15, 16 et 17 mai 2019 « ESS de la culture et culture de l'ESS ».

« L'analyse de ces lieux de vie en commun conduit à plusieurs perspectives. La première est que le « mode de développement » dont l'ESS est le levier se situe aussi dans des actions collectives de petites portées, de faible ampleur, micro-situées, reliées, qui prennent racines dans les failles du social, dans ses marges (Macé, 2019), et dont les acteurs ne s'identifient pas à ce mouvement. »

“moi je suis pour l'écologie et tout” mais c'est pas politique, et tu te dis c'est intéressant ça, et en fait ce qu'il y a d’innovant c'est que c'est peut-être une réponse, c'est peut-être un peu trop théorie, mais je trouve que c'est un mode d'action politique qui répond à la dépolitisation de la société […] et du coup ce qu'il y a d’innovant, c'est que l'association, elle essaie de recruter les gens par des moyens détournés, pour leur parler politique. Je ne sais pas à quel point c'est innovant, mais en tout cas, à mon avis c'est propre à l'état actuel de la société. Aujourd'hui, t'as un peu que ça à faire, t'as pas que ça à faire mais c'est le mode de recrutement, et d'endoctrinement, si on veut dire, politiques qui est propre à l'état actuel de la démocratie. Mais sinon, le fonctionnement et les idées : “c’est pour tous, le travail volontaire, on arrête le productivisme”, enfin tu vois, on l'a déjà entendu quoi, on l'a déjà entendu. Non, je ne pense pas que ce soit en utilisant la technologie numérique – qui nous a beaucoup aidés pour communiquer, d'accord. Mais, tu vois si on était dans une société où on communiquerait autrement, ça changerait pas l'objet et le fonctionnement interne de l'association, même si on utilise beaucoup pour nous les données, les outils numériques. Donc voilà, je pense pas que ce soit spécialement innovant, après ça dépend peut-être de quel point de vue on se place ».

Conclusion générale

Un modèle – le social business – vertical, issu de la pensée d'un seul homme, Muhammad Yunus, tente de progresser par la labellisation d'initiatives locales mais surtout par l'alliance avec des groupes dominants de la société à un niveau international. L'autre – les initiatives citoyennes – naissent localement et procèdent de bas en haut, en agrégeant des citoyens « ordinaires » puis en créant des structures de petite taille avant de tenter de s'allier au niveau du territoire avec des initiatives de même type, puis de s'imposer au niveau de la gouvernance locale. Cette différence implique d'abord un problème démocratique, comme l'explique Erik Neveu :

> « Le potentiel démocratique des mouvements sociaux vient également de leur obligation de mettre les problèmes en publicité. Parce qu'ils se déroulent dans l'espace public – au double sens de la rue et de la confrontation au grand jour – les mouvements sociaux sont sous pression argumentative. Ils doivent expliquer leur vision des problèmes et de leur importance vers les médias, les passants le long du cortège manifestant, les lecteurs de la pétition publiée sur leur site. À ce titre, qu'elle prenne la forme condensée, souvent pauvre, du slogan ou celle, plus élaborée, des tracts, manifestes et argumentaires, ils ne peuvent échapper à une obligation de justification publique, de confrontation des idées. Celle-ci pèse de façon moins contraignante sur ceux – groupes de pression reconnus, hauts fonctionnaires – qui ont par position statutaire un accès aux arènes finales de décision, souvent derrière des portes closes et capitonnées[1055] ».

L'institutionnalisation du social business fonctionne avec des think tanks considérés comme « le côté obscur de la revendication[1056] ». Ses promoteurs produisent des messages publicitaires pour gagner une position dominante et invisibiliser les autres formes d'initiatives. Ce manque de démocratie du modèle social business se traduit par un principe « un problème = un promoteur[1057] ». Comme les lobbies, les alliés de ce promoteur, en l'occurrence Yunus, agissent « en meute[1058] ».

La vision du monde propagée par chacune de ces initiatives est également à mille lieues de l'autre. Selon les promoteurs du social business, il faut concentrer l'action sur les pauvres exclus du capitalisme pour les y intégrer. Cette idée rejoint la vision d'« empowerment » déployée

[1055] Neveu, É. (2015). *Op. cit.*, p.63.
[1056] Neveu, É. (2015). *Op. cit.*, p.67.
[1057] Neveu, É. (2015). *Op. cit.*, p.92.
[1058] Gray, V., & Lowery, D. (1998). To Lobby Alone or in a Flock: Foraging Behavior Among Organized Interests, *American Politics Quarterly*, 26 (1), 5-34.

par les acteurs dont les organisations peuvent être décrites comme relevant de l'innovation sociale faible :

> « La conception dominante de l'innovation sociale tend à privilégier une approche individuelle et instrumentale de l'implication des usagers. La participation est à la fois considérée comme une ressource dans le cadre de la mise en place de politiques sociales plus actives et plus efficientes où l'accès aux services sociaux est de plus en plus conditionné à un engagement des bénéficiaires et à une évaluation quantifiée de leurs parcours[1059]. »

Les initiatives citoyennes, si elles sont moins mixtes socialement, ne s'adressent pas exclusivement aux pauvres et peuvent ainsi offrir une inclusion plus égalitaire. Plutôt que de construire une économie pour les pauvres, ces initiatives tentent de changer les formes économiques qui mènent à la pauvreté. Elles peuvent être décrites par :

> « L'approche plus radicale de l'innovation sociale, la participation à une dimension collective va au-delà de la seule amélioration du bien-être individuel et de la vie quotidienne des populations. Le renforcement du pouvoir d'agir des personnes interpelle les relations de pouvoirs inhérentes aux situations d'exclusion, de discrimination ou de marginalisation de groupes sociaux. Il s'inscrit dans le cadre collectif d'expression, de revendication et d'action, condition d'une reconnaissance institutionnelle du caractère innovant d'initiatives locales. D'où une attention particulière aux passerelles entre innovations sociales et nouveaux mouvements contestataires[1060]. »

Elles offrent ainsi une manière d'agir ici et maintenant, et non de participer à un simple mouvement d'adaptation dans un système inchangé, régulé par la loi du marché. La question écologique est aussi traitée de manière différente par les deux modèles. Le social business individualise les enjeux, tandis que les initiatives citoyennes les mettent en relation avec les logiques économiques et sociales dominantes, et permettent d'agir de manière collective. En ce sens, le social business rejoint les méthodes classiques de disqualification de l'écologie, tandis que les initiatives les remettent en question :

> « Pour favoriser la digestion de la question écologique par le capitalisme, quatre logiques sont prioritairement mises en œuvre. La plus officielle consiste à lutter contre les pollutions par l'innovation technique […]. Deux autres, récemment décortiquées par Razmig Keycheyan, sont la financiarisation des nuisances environnementales et la militarisation de l'accès aux ressources naturelles. La quatrième est l'individualisation des enjeux. Elle permet de mettre l'ordre social

[1059] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 45-70.
[1060] Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 45-70.

> capitaliste à l'abri de la critique écologique et fournit ainsi aux trois premières dynamiques un précieux paravent public[1061]. »

Concernant l'effet et l'ampleur de ces deux phénomènes, nous pouvons observer une institutionnalisation du social business d'une grande ampleur mais éphémère, tandis que l'institutionnalisation des initiatives citoyennes est incrémentale et locale, elle n'en est qu'à son début.

Le choix entre le social business et les initiatives citoyennes apparaît comme un choix de société. Une nouvelle poussée néolibérale est présente depuis les années 2010. Dénommé « Big Society », ce paradigme est développé par les gouvernements anglais et hollandais. Cette « coalition conservatrice-libérale, dirigée par Cameron » vise à :

> « Changer les relations entre les pouvoirs publics, la société et le marché, en essayant de considérer la coresponsabilité et l'innovation sociale comme des éléments-clés pour faire face à la restriction des dépenses publiques. La perspective […] reposait sur trois principes de base : transférer les responsabilités de l'État aux gouvernements locaux, aux communautés et aux individus pour qu'ils prennent plus directement en charge leurs problèmes et leurs besoins ; promouvoir la responsabilité sociale à l'égard de la gestion et de l'efficacité de l'utilisation des ressources publiques ; et dans le même ordre d'idées, rechercher des alliances avec les entreprises et les organisations de la société civile, les organisations caritatives, etc., afin qu'elles puissent participer plus directement aux services publics. Tout cela imprégné d'une rhétorique antidémocratique, prônant les bienfaits et les avantages de l'initiative individuelle et sociale, du bénévolat et des ajustements mutuels sans intervention hiérarchique, à la manière des échanges commerciaux[1062].

Face à ce modèle individualiste et libéral, les initiatives locales, alternatives et citoyennes peuvent apparaître comme une contre-proposition : « Les apports et les propositions des mouvements sociaux apparus dans le contexte de la crise, ainsi que l'expérimentation de nouvelles pratiques alternatives, mettent en relief une partie du contenu possible des expériences d'innovation sociale qui s'inscrivent dans des dynamiques de changement social ou de création de "nouvelle institutionnalité[1063]". » C'est la question de la démocratie qui est au cœur des tensions entre ces modèles. « Le néolibéralisme n'est pas qu'un programme économique […] c'est aussi un projet politique[1064] » comme l'indiquent Laville et Salmon. Revenant aux textes de Friedrich Hayek, les deux auteurs rappellent qu'Hayek condamne le caractère « illimité de la

[1061] Comby, J-B. Op. cit., p.13.
[1062] Subirats, J. (2020). Si l'innovation sociale est la réponse, quelle est la question : Débats autour de la soutenabilité des politiques sociales. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). Op. cit., p. 311-322.
[1063] Ibidem.
[1064] Laville, J.-L., & Salmon A. (2015). *Associations et action publique*. Paris, Desclée de Brouwer, p.8.

démocratie[1065] ». Il affirme : « Une démocratie sans limites pourrait être quelque chose de pire que des gouvernements limités autres que la démocratie[1066] ». Les ambitions néolibérales de Hayek et ses alliés vise à des réformes économiques tout autant que politiques. Selon Laville et Salmon, ces réformes portent sur deux niveaux :

- « Au niveau politique, il vise non seulement une redéfinition du rôle de l'État, mais bien de tous les regroupements populaires qui peuvent, par leur action dans l'espace public, contester la limitation de la démocratie.
- Au niveau économique, il vise l'institution de la société du marché, par le transfert croissant des activités publiques ou non lucratives vers le secteur marchand[1067]. »

Les associations sont donc attaquées à deux titres : elles seraient une arme démocratique remettant en cause le programme néolibéral, leur propension à articuler économie et politique serait un danger pour la suprématie du tout marché. Une inégalité existe entre initiatives et social business. Ce dernier semble être dans la ligne des « dispositifs institutionnels et organisationnels mis en place dès les années 1980, période où des États ont commencé à se réclamer des idéaux néolibéraux[1068]. » Dans le même temps, les associations sont « exhortées à adopter des logiques gestionnaires et les systèmes d'évaluations tendent à reformater leurs "prestations" pour les rendre comparables les unes aux autres et stimuler la compétition entre les structures[1069]. » L'offensive est donc double : le néolibéralisme créé des dispositifs décrits comme « innovants » tandis qu'il rabat les autres types d'initiative dans son orbite. Le social business est accueilli comme la solution à tous les problèmes tandis que les associations sont identifiées à des structures productives continuant l'action de l'État : « Celui-ci, en se conduisant comme un donneur d'ordres, incite ses partenaires à se comporter comme des sous-traitants. Le phénomène aurait ainsi de fortes similitudes avec le processus d'externalisation des activités des grands groupes vers des entreprises aux protections sociales plus faibles[1070]. » Notre recherche tend à montrer que, dans les faits, les associations opposent une résistance à cette logique. Ces initiatives font usage de leviers économiques et politiques pour entraver cette fonctionnalisation de leur activité et faire apparaître de nouveaux problèmes publics. Elles tentent d'organiser de nouvelles dynamiques à travers un regroupement des acteurs associatifs et leurs relations aux collectivités publiques. Afin de révéler ces dynamiques, l'enquête empirique apparaît comme

[1065] Ibidem.
[1066] Hayek, F. A. (1983). *Droit, législation et liberté, vol.3, L'ordre politique d'un peuple libre*, Paris, Presses Universitaires de France, p.164.
[1067] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.9.
[1068] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.11.
[1069] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.11.
[1070] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.12.

un moyen privilégié, comme l'indiquent Laville et Salmon : « L'étude de cas, qui étudie des phénomènes complexes dans leur contexte, est précieuse pour affiner l'examen des conditions de possibilité de ces nouvelles alliances tout en ne négligeant pas les points de blocage[1071] ». Des enquêtes similaires dans d'autres territoires de la France et du monde permettent de dégager des constats, des préconisations pour les acteurs associatifs mais aussi le grand public et les institutions publiques. Rassemblées, elles peuvent mettre au jour « la contribution de l'associationisme à la démocratie et sur sa faculté à désamorcer les polémiques entretenues par Hayek[1072]. » Nous avons privilégié l'étude de l'institutionnalisation de ces initiatives, conceptualisation « institutionnaliste au sens où elle recherche les processus, normes et valeurs favorables à la démocratie, à travers une prise en compte de la diversité institutionnelle et économique[1073]. » Cette conceptualisation permet de réintégrer « trois catégories analytiques que Hayek a voulu éliminer : la perspective téléologique, la délibération, la diversité des principes économiques[1074] ». La perspective téléologique correspond à la recherche d'un bien commun. Ici, le thème de l'agriculture et de l'alimentation est à la base d'une lutte pour l'expression des citoyens dans la cité et la remise en cause de la société de marché. La délibération est le moyen par lequel ce but est recherché mais aussi le moyen de légitimation des voies empruntées. Les choix des associations sont établis en commun, la réalisation des actions se faisant elle aussi par le collectif. La diversité des principes économiques et leur reconnaissance est mise au centre de l'action de ces collectifs mais aussi dans leurs relations aux autres acteurs du territoire. Comme l'expliquent Laville et Salmon, « Ici, l'expression publique est indissociable d'enjeux pratiques et de vie quotidienne ; là, l'action publique indissociable de la parole, prend son sens dans des initiatives et des expérimentations qui débordent le marché[1075]. […] En ce sens, les associations prolongent une tradition de luttes populaires qui ne saurait être réduite à un registre réclamatif[1076] ». L'origine des initiatives le prouve, leurs créateurs ont pu se rencontrer lors d'actions militantes au sein d'ATTAC, de campagnes politiques de la France Insoumise ou de Nuit Debout. Les porteurs de ces associations réclament bien un acte politique. Mais aujourd'hui plus que jamais, ils combinent immédiatement paroles et actions, principes et pratiques, et par expérimentations, tentent de faire émerger de nouvelles « formes de vie[1077] » ici et maintenant.

[1071] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.15.
[1072] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.552.
[1073] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.552.
[1074] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.596.
[1075] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.599.
[1076] Laville, J.-L., & Salmon A., op. cit., p.600.
[1077] Laugier, S. (2018). La démocratie comme enquête et comme forme de vie. *Multitudes*, 71, 157-166.

Nous n'assistons pas seulement à la confrontation de deux modèles qui n'auraient pas les mêmes armes. C'est une opposition radicale qui a lieu. Deux modes d'institutionnalisation sont mis en lumière par la comparaison entre social business et initiatives citoyennes. Sans suivre l'épistémologie structuraliste de Talcott Parsons, nous pouvons nous inspirer de sa typologie des modes d'institutionnalisation des problèmes publics[1078] et confronter ses catégories aux nôtres. Le premier modèle décrit par Parsons, appelé « élitiste », est mobilisé par des acteurs ayant de fortes ressources comme la proximité des cercles de pouvoir, des moyens financiers et culturels importants, une cohésion des idées et des actions, le prestige ou encore la position dans l'échelle sociale. Dans le modèle élitiste, un petit groupe socialement dominant impose son agenda, en grande partie car il a un intérêt pour les élites politiques et économiques. Ce modèle renvoie au contrôle social[1079]. Le deuxième modèle est « pluraliste ». Il permet à tout problème de trouver sa place dans ces arènes. Cette place est créée par la mobilisation et l'organisation d'acteurs comme les mouvements sociaux. Ces acteurs permettent une remontée démocratique des problèmes et solutions pris en compte dans les arènes publiques.

Ogien, A. (2015). La démocratie comme revendication et comme forme de vie. *Raisons politiques*, 57, 31-47.
[1078] Parsons, W. (1995), *Public Policy. An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Cheltenham, Edward Elgar.
[1079] Hassenteufel, P., op. cit., p.55.

Tableau comparatif des processus d'institutionnalisation du social business et des initiatives locales :

	Social business	Associations étudiées
Processus d'institutionnalisation	Elitiste	Pluraliste
Origine du modèle	Récit d'un seul homme et ses inventions : microcrédit, social business, économie à trois zéros[1080]	Association loi 1901. Reconnaissance d'une reprise d'autres modèles : autres associations nationales ou locales, en opposition au modèle entrepreneurial
Mode de création	Labellisation par Muhammad Yunus et les institutions créées par lui (Yunus social centres, entreprises Grameen)	Création autonome par constitution du collectif et/ou déclaration en préfecture
Modèle d'initiative	Initiatives sur le même modèle (entreprises à but social, ni perte, ni profit)	Diversité des modèles, expérimentation des dispositifs
Acteurs à la création	Grandes entreprises, entrepreneurs individuels	Particuliers, collectivités locales, autres associations
Mise en récit	Formelle et monolithique : storytelling publicitaire, mythe de l'action d'un homme seul	Informelle et diversifiée : peut provenir de plusieurs sources reconnues par les acteurs comme la participation à une autre association, un dispositif de politique publique, une réunion d'acteurs variés

[1080] Dans son dernier livre, Muhammad Yunus réclame une « économie à trois zéros », c'est-à-dire « zéro pauvreté, zéro chômage, zéro émission carbone », ajoutant l'écologie comme but prioritaire de son action. Yunus, M. (2017). *Vers une économie à trois zéros*. Paris, Éditions Jean-Claude Lattès.

Problèmes publics visés	Tous, de la famine au populisme, en passant par la pandémie de Covid 19[1081]	Problématiques de l'agriculture et de l'alimentation, de la production à la consommation en passant par la vente
Public visé par les initiatives	Pauvres, grandes entreprises, associations	Grand public, dispositifs spécialisés : PJJ, TIG, partenariats avec écoles…
Objectifs annoncés par les promoteurs des modèles	Innovation pour les grandes entreprises, mobilisation des salariés et séduction du grand public	Démocratisation de la production et des échanges économiques
Ambitions	Refonte du capitalisme au niveau mondial, refonte de la théorie économique et anthropologique	Combat contre les dispositifs du capitalisme et les logiques marchandes au niveau local, diversification des modes d'analyse de l'action (économie, sciences sociales, sciences de la nature)
Modèle économique	Ni perte, ni profit	Associatif, non lucrativité, expérimentation
Objet produit	Biens de consommation	Biens de consommation, liens, transformation de l'économie
Mode d'échange économique reconnu	Unique : marché et concurrence	Diversifié : réciprocité, don contre-don, économie domestique ; lutte contre la mise en concurrence

[1081] Yunus, M. (2020, mai 5). *« La crise du coronavirus nous ouvre des horizons illimités pour tout reprendre à zéro »*, Le Monde, Tribune.

Encastrement des échanges	Non reconnu	Reconnu et promu
Fixation des prix	Offre et demande	Démocratique, prend en compte différents aspects : internes et externes, sociaux, environnementaux
Rapport à l'innovation	Publicisée, insistance sur les nouvelles technologies	Refusé, évocation de la reprise de pratiques « normales », traditionnelles, sens commun
Mode de décision	Informel et non obligatoire : repose sur des préconisations de Muhammad Yunus mais prend le plus souvent la forme capitalistique (pouvoir correspond à propriété du capital)	Démocratique : institutions de l'association (assemblée générale, conseil d'administration), invention de nouveaux dispositifs (questionnaires, cercles de parole, temps d'échange notamment lors de repas)
Rapport aux autres institutions	Tentative de contrôle, adaptation aux conceptions dominantes	Tentative de négociation, refus d'adaptation au modèle dominant
Rapport entre initiatives du même modèle	Concurrence, connaissance via les institutions créées par Yunus	Alliances, interconnaissance, concurrence dénoncée lorsqu'elle existe
Utilisation des réseaux sociaux numériques	Reprise des thèmes de Muhammad Yunus et des promoteurs du social business mot-pour-mot	Diversité des modes de communication
Médiatisation	Fidèle : fait apparaître un réseau cohérent, internationale	Partiale et parcellaire : fait apparaître des initiatives morcelées, non comme un mouvement global, réduites

		à des gestes individuels de consommation, apolitique, bonne humeur
Rapport à la politique	Politique par les marchés	Politique au sens noble
Rapport aux institutions	Consensuel, infiltration, alliées, même conception des problèmes publics	Conflictuel
Réseau	Insistance sur le réseau avec de grandes entreprises	Réseau limité aux associations
Innovation sociale produite	Technologique et fonctionnaliste	Institutionnaliste
Rapport au territoire	Peu d'adaptation au territoire, vu comme un laboratoire pour la création d'un modèle universel	Adaptation forte au territoire et à son paysage social et institutionnel, même si des conflits existent

Dans cette recherche, nous avons observé deux formes d'institutionnalisation. Les enquêtes de terrain et d'archives nous invitent à remarquer comment l'une de ces formes est rapide et hégémonique, tandis que l'autre apparaît comme marginalisée et invisibilisée. L'institutionnalisation d'alternatives au néolibéralisme « ancrée dans la société[1082] » réclamée par José Luis Corragio se révèle ainsi difficile. Des changements des modes d'action, de compréhension et de reconnaissance apparaissent nécessaires du côté des initiatives comme des institutions qui les entourent. Au travers de notre recherche, des préconisations apparaissent et laissent entrevoir un chemin commun possible.

[1082] Jose Luis Coraggio, op. cit., p.15.

Bibliographie

Bibliographie des sources du Social Business :

André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales: Le cas du *social business* Grameen Veolia Water. *Revue française de gestion*, 247, 71-83.

Bocken, N., Fil, A. & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets, *Journal of Cleaner Production*, 139, 295-308.

Dalsace, F., Vincent, C-E., Berger, J. & Dalens, F. (2012). Les pénalités de pauvreté en France : comment le marché aggrave la situation des populations pauvres, *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4.

Faivre-Tavignot, B., Lehmann-Ortega, L., & Moingeon, B. (2010) Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture, *Revue française de gestion*, 208-209 (9), 175-189.

Faivre-Tavignot, B. (2015). *Social business et base de la pyramide : Renouveau stratégique de l'entreprise*, Londres, ISTE Éditions.

Humberg, K. (2011). *Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh*. Dartington, England, Green Books.

Rahaman, Muhammad & Khan, Niaz. (2017). Making international aid effective: An agenda for aligning aid to social business. *Development Policy Review*. 35.

Volkman, C. K., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (dir.) (2012), *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*, Berlin, Springer Science & Business Media.

Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*. Paris, Éditions Jean-Claude Lattès.

Yunus, M. (2011). *Pour une économie plus humaine, Construire le social-business*. Paris, Éditions Jean-Claude Lattès.

Yunus, M. (2017). *Vers une économie à trois zéros*. Paris, Éditions Jean-Claude Lattès.

Bibliographie générale :

Abraham-Frois, G., & Desaigues, B. (2003). Du « consensus de Washington » au « consensus Stiglitzien ». *Revue d'économie politique*, 113, 1-13.

Affergan, F. (1987). *Exotisme et altérité*, Paris, Presses Universitaires de France.

Audier, S. (2012). *Le Colloque Lippmann. Aux origines du « néo-libéralisme »*, Lormont, Le Bord de l'eau.

Audier, S. (2012). *Néo-libéralisme(s), une archéologie intellectuelle*, Paris, Grasset.

Avare, P., Eynaud, P. & Sponem, S. (2008). Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations. Dans : Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion* (pp. 203-214). Toulouse: Érès.

Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris, La Découverte.

Benmecheddal, A., & Özçağlar-Toulouse, N. (2014). Chapitre 12. La grande distribution face aux mouvements anti-consuméristes. In Collin-Lachaud I. (dir.). *Repenser le commerce. Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*. Caen, EMS Editions, « Societing ».

Bernet, J., Eynaud, P., Maurel, O., Vercher-Chaptal, C. (2016). *La gestion des associations*. Toulouse: Érès.

Boltanski, L., & Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard, Collection « NRF Essais ».

Boltanski, L., & Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

Bouvier-Daclon N., & Sénécal G. (2001). Les jardins communautaires de Montréal : un espace social ambigu, *Loisir et société, Culture et mode de vie, Québec, Presses de l'Université du Québec*, 24 (2), 507-531.

Boyer, R. (2001). L'après-consensus de Washington : institutionnaliste et systémique ?. Dans : Association recherche et régulation éd., *L'Année de la régulation n° 5 (2001-2002): Économie, Institutions, Pouvoirs* (pp. 13-56). Paris: Presses de Sciences Po.

Calberac, Y. (2010). Terrains de géographes, géographes de terrain. Communauté et imaginaire disciplinaires au miroir des pratiques de terrain des géographes français du XXe siècle, *Géographie*, Université Lumière - Lyon II.

Castoriadis, C. (1999 [1975]). *L'institution imaginaire de la société*. Paris, Seuil.

Cefaï, D. (2007). *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*. Paris, La Découverte.

Cefaï, D. (2011). Vers une ethnographie (du) politique. Décrire des ordres d'interaction, analyser des situations sociales. In Berger, M., Cefaï, D., & Gayet-Viaud, C. (dir.). *Du civil au politique. Ethnographies du vivre-ensemble*. Bruxelles, PIE, pp. 545-598.

Cefaï, D., & Terzi, C. (2012). *L'expérience des problèmes publics*. Paris, Éditions de l'EHESS.

Cervera, M. (2019). *Être de l'ESS sans la connaître : les cultures associatives et les lieux de vie en commun*, communication pour les XIXe rencontres du RIUESS Université Paris-Est Marne-la-Vallée 15, 16 et 17 mai 2019 « ESS de la culture et culture de l'ESS ».

Challier, R. (2018). *« Simples militants » Sociologie comparée de l'engagement politique (FN, JC, UMP) en milieu populaire dans la France contemporaine*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis.

Challier, R. (2021). *Simples militants, Comment les partis démobilisent les classes populaires*. Paris, Presses Universitaires de France.

Chatellier, V. & Baudry, A. (2009). Chapitre 4 - Disparités régionales des soutiens budgétaires et des aides directes à l'agriculture en France. In Aubert F. (dir.). *Politiques agricoles et territoires*. Versailles, Éditions Quæ, pp. 93-118.

Chiffoleau, Y. (2008). Les circuits courts en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. In Marechal, G. (dir.). *Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires*. Dijon, Educagri Editions.

Chiffoleau, Y. (2019). *Les circuits courts alimentaires: Entre marché et innovation sociale*. Toulouse, Érès.

Cissokho, S. (2019). Retour sur le « Consensus de Washington »: Le tournant libre-échangiste des projets d'infrastructures de transport de la Banque mondiale. *Politix*, 128, 179-205.

CIRCOU : Projet de recherche mené par Béraud, M., Lhuillier, V., Ferry, V., Parra, P. (2014). 2L2S, Université de Lorraine.

Cobb, R. et Elder, C. (1972). *Participation in Politics. The Dynamics of Agenda-Building*. Boston, Alyn and Bacon.

Cochoy, F. (1999). *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*. Paris, La Découverte.

Cochoy, F. (2008). Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée. *Revue Française de Socio-Économie*, 2008 (1), 107-129.

Comby, J-B. (2015). *La question climatique : genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris, Liber.

Cordellier, S. & Mengin, J. (2009). Les associations agricoles et rurales, l'État et les politiques publiques. *Pour*, 201, 51-68.

Darbus, F. (2015). Loin de la subversion et de la transformation sociale : les pratiques de l'économie sociale et solidaire. *Agora débats/jeunesses*. 69 (1), 7-22.

Dardot, P., Laval, C. (2010). *La nouvelle raison du monde: Essai sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte.

Daubeuf, J-B. (2018). *Le bidonville de « La place » : l'intégration en marge des institutions républicaines dans la France contemporaine*, thèse de Doctorat en Sociologie. Université de Lorraine.

De Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris, Desclée de Brouwer, coll. Solidarité et société.

Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale*, 317, 57-73.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.

Donahue, J., Zeckhauser, R. (2006), "Public-Private Collaboration", dans M. Moran, M. Rein et R. Goodin (dir.) (2006), p. 496-525.

Dubois, V. (1999). *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica.

Dubuisson-Quellier, S. (2014). Les engagements et les attentes des consommateurs au regard des nouveaux modes de consommation : des opportunités pour l'économie circulaire. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 76 (4), 28-32.

Duchemin E., (2013). Multifonctionnalité de l'agriculture urbaine : perspective de chercheurs et de jardiniers, in Duchemin E. (dir.), *Agriculture urbaine : aménager et nourrir la ville*, chapitre 2, Paris, Éditions Vertigo, p. 97-107.

Duchemin, E., Wegmuller, F., & Legault A-M. (2010). Agriculture urbaine : un outil multidimensionnel pour le développement des quartiers, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], 10 (2), mis en ligne le 24 septembre 2010. DOI : 10.4000/vertigo.10436

Eliasoph, N. et Lichterman, P. (2011). Culture en interaction. Une ethnographie des styles de groupe de deux organisations civiques en Californie, in Berger, M., Cefaï, D., & Gayet-Viaud, C. *Du civil au politique. Ethnographies du vivre-ensemble*. Bruxelles, PIE Peter Lang, p. 355-399.

Emmerij, L. (1997), « Development Thinking and Practice », dans EMMERIJ L. (ed.), *Economic and Social Development into the XXI Century*, Washington DC, Inter American Development Bank-John Hopkins University Press, p. 3-38.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), 51-58.

Eydoux, A. & Gomel, B. (coord.) (2014). *Apprendre (de l'échec) du RSA. La solidarité active en question*: Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».

Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Toulouse: Érès.

Fishler, C. (2001). *L'homnivore*, Paris, Odile Jacob.

Fontan, J.-M. & Klein, J.-L. (2004). La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus. *Lien social et Politiques*, (52), 139–149.

Fouillet, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S., Roesch, M. & Servet, J-M. (2007). Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions. Manifeste pour une inclusion financière socialement responsable. *Revue du MAUSS*, 29, 329-350.

Fouillet, C., Guérin, I., Morvant-Roux, S. & Servet, J. (2016). De gré ou de force : le microcrédit comme dispositif néolibéral. *Revue Tiers Monde*, 225, 21-48.

Fraisse, L. (2020). Janus et l'innovation sociale. In Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, Érès, p. 45-70.

Frère, B. (2009). *Le Nouvel Esprit Solidaire*. Paris, Desclée de Brouwer.

Frère, B. (dir.) (2015). *Le Tournant de la théorie critique*. Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Solidarité et société ».

Geremek, B. (1987). *La potence ou la pitié : l'Europe et ses pauvres du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Gallimard.

Gigant, E (2018). *Nouvelles formes d'engagement citoyenne : une Epicerie Coopérative et Collaborative*, mémoire de Master 2 spécialité Ingénierie et Expertise des Politiques Sociales, Université de Lorraine.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

Gray, V., & Lowery, D. (1998). To Lobby Alone or in a Flock: Foraging Behavior Among Organized Interests, *American Politics Quarterly*, 26 (1), 5-34.

Guérin, I., Lapenu, C. & Doligez, F. (2009). La microfinance est-elle socialement responsable ? Introduction. *Revue Tiers Monde*, 197, 5-16.

Guérin, I. (2015). *La microfinance et ses dérives : émanciper, discipliner ou exploiter ?* Paris/Marseille, Demopolis/IRD.

Guérin, I. (2017). Business social et bas de la pyramide : la marche forcée du capitalisme social. *Microfinance in Crisis*, Working Paper.

Guérin, I. (2019). Résister à la financiarisation ? Formes de mobilisation et de circulation de la richesse dans les campagnes indiennes. *Mouvements*, 97, 113-120.

Gusfield J., 1989, "Constructing the Ownership of Social Problems : Fun and Profit in the Welfare State", *Social Problems*, 36(5), p. 431-441.

Hamman, P. (2019). *Gouvernance et développement durable, Une mise en perspective sociologique*. Paris, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie politique : l'action publique*. Paris: Armand Colin.

Hayek, F. A. (1983). *Droit, législation et liberté, vol.3, L'ordre politique d'un peuple libre*, Paris, Presses Universitaires de France.

Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris, Presses Universitaires de France, « Le Lien social ».

Hilgartner S. et Bosk C. (1988). The Rise and Fall of Social Problems : A Public Arena Model, *American Journal of Sociology*, 94 (1), 53-76.

Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of Rural Studies*, 16, 295-303.

Hirschman, A.O. (1997). *Les passions et les intérêts*, Paris, Presses Universitaires de France.

Holloway, L., Cox, R., Kneafsey, M., Dowler, E., Venn, L. & Tuomainen, H. (2010). Are you alternative? 'Alternative' food networks and consumers' definitions of alterity. *Interrogating Alterity: Alternative Economic and Political Spaces*. 161-173.

Hood, C. (1984), *The Tools of Government*, Londres, Mac Millan.

Hugon, P. (1999). Le « consensus de Washington » en questions. In: *Tiers-Monde*, tome 40, n°157.

Humberg, K. (2011). *Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh*. Dartington, England, Green Books.

Ion, J. (1997). *La fin des Militants ?*. Paris, Éditions de l'Atelier.

Jacquot, L., Nosbonne, C. (2004) Les agents du service public face au régime néo-libéral de mobilisation : contribution à la compréhension des mutations de l'emploi dans les collectivités territoriales, *Gestion et Management Publics*, 3.

Jacquot, L. (2014). « David Harvey, *Brève Histoire du néolibéralisme*, Paris, Les Prairies ordinaires, coll. « Penser/Croiser », 2014, 320 p. », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 5.

Jaffe, J., & Gertler, M. (2006). Victual vicissitudes: Consumer deskilling and the (gendered) transformation of food systems. *Agriculture and Human Values*, 23, 143-162.

Juan, M. (2018). *Sociologie des initiatives culturelles citoyennes : le pouvoir d'agir entre démocratie participative et économie solidaire*, thèse de Doctorat en Sociologie. CNAM Paris.

Juan, M., Laville, J-L., & Subirats, J. (2020). *Du social business à l'économie solidaire: Critique de l'innovation sociale*. Toulouse, Érès.

Lamine, C. (2008). *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Paris, Editions Yves Michel.

Lamine, C., Chiffoleau, Y. (2012). Reconnecter agriculture et alimentation dans les territoires : dynamiques et défis, *Pour*, 215-216, 85-92.

Laplantine, F. (1996). *La description ethnographique*. Paris, Editions Nathan.

Lascoumes P., Le Galès P. (dir.) (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

Latour, B., (1984). *Les microbes : guerre et paix*. Paris, Métaillié.

Latour, B. (1989). *La Science en action*. Paris, La Découverte.

Laugier, S. (2018). La démocratie comme enquête et comme forme de vie. *Multitudes*, 71, 157-166.

Laval, C. (2008). *L'Homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard.

Laville, J-L, Sainsaulieu, R. (dir.) (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris, Desclée de Brouwer.

Laville J.-L. (1998). Fait associatif et espace démocratique, *La Revue du MAUSS semestrielle* n°11.

Laville, J-L., & Cattani, A. D. (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Desclée de Brouwer.

Laville, J.-L. (2013). *L'économie solidaire : une perspective internationale*. Paris, Éditions Fayard/Pluriel.

Laville, J.-L., & Salmon A. (2015). *Associations et action publique*. Paris, Desclée de Brouwer.

Laville J-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*. Paris, Points.

Laville J-L., & Coraggio J-L. (dir.) (2016), *Les gauches du XXIe siècle. Un dialogue Nord Sud*. Paris, Le Bord de l'eau, Collection « Diagnostics ».

Laville J-L, Bucolo E., Pleyers G., Coraggio J. L. (2017). *Mouvements sociaux et économie solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Solidarité et Société ».

Lawrence, T.B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., & Nord, W.R. (dir.) *Handbook of organization studies*. Londres, Sage Publications, p. 215-254.

Lefèvre, C., Eydoux, A., & Gomel, B. (dir.) (2016). *Apprendre (de l'échec) du RSA. La solidarité active en question*. Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, coll. « Liaisons sociales ».

Lefort, C. (1986). *Essais sur le politique : XIXe et XXe siècles*. Paris, Seuil.

Legrand, T., & Watrin, L. (2014). *La République bobo*. Paris, Stock.

Lemieux, C. (2018). *La sociologie pragmatique*. Paris: La Découverte.

Leroux, B. (2015). L'émergence de l'agriculture biologique en France : 1950-1990. *Pour*, 227, 59-66.

Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques*, 54, mis en ligne le 01 mars 2016.

Lipsky, M. (1980), *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.

Lordon, F. (2021). *Figures du communisme*. Paris, La Fabrique.

Lyson, T. A. (2004). *Civic Agriculture. Reconnecting Farm, Food, and Community*. Medford, Massachusetts, Tufts University Press.

Maye, D., Holloway, L., & Kneafsey, M. (dir.) (2007). *Alternative Food. Geographies. Representation and Practice*. Bingley, Emeral Group.

Meier, G. M. (2001), « The Old Generation of Development Economists and the New », dans Meier, G. M. et Stiglitz, J. E. (eds), *Frontiers of Development Economics*, Oxford, Oxford University Press, p. 13-50.

Molyneux M., 2006 – Mothers at the Service of the New Poverty Agenda: Progresa/Oportunidades, Mexico's Conditional Transfer Programme. *Social Policy & Administration*, 40 (4) : 425-449.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation, *Urban Studies*, 42 (11), 1969-1990.

Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, & D., Leubolt, B. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*. European Commission.

Muller, P. (1996), « Cinq défis pour l'analyse des politiques publiques », *Revue française de science politique*, 46 (1), p. 96-102.

Mundler, P. (2009). Les Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne : solidarité, circuits courts et relocalisation de l'agriculture. *Pour*, 2001 (octobre), 155-162.

Nay, O. & Smith, A. (dir.) (2002). *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique*, Paris, Economica.

Neveu, É. (2011). *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris: La Découverte.

Neveu, É. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*. Paris, Armand Colin.

Ogien, A. (2015). La démocratie comme revendication et comme forme de vie. *Raisons politiques*, 57, 31-47.

Padis M.-O. et Pech T. (2004). *Les Multinationales du cœur*. Paris, Seuil, « La République des idées ».

Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un « territoire » ? », *Vie sociale*, 2011 (2), 23-32.

Parsons, W. (1995), *Public Policy. An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Cheltenham, Edward Elgar.

Peck J., Tickell A., 2002 – Neoliberalizing Space. *Antipode*, 34 (3) : 380- 404.

Pezzini, E. (2012). « L'envie de marcher ensemble » : l'Alliance des coopératives italiennes. *Recma – Revue international d'économie sociale*, 323, 34-41.

Piriou, S (2002). *L'institutionnalisation de l'agriculture biologique*, Thèse de doctorat. ENSAR, Université Rennes 2.

Pleyers, G. (2008). Chapitre 3. Sociologie de l'action et enjeux sociétaux chez Alain Touraine. Dans : Marc Jacquemain éd., *Épistémologie de la sociologie: Paradigmes pour le XXI^e siècle* (pp. 69-86). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Pleyers, G. (dir.) (2011). *La consommation critique. Mouvements pour une alimentation responsable et solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer.

Polanyi, K. (2008). *Essais*. Paris, Seuil.

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000), *Public Management Reform, a Comparative Analysis*, Oxford, Oxford UP.

Poulain, J. (2013). *Sociologies de l'alimentation*. Paris, Presses Universitaires de France.

Robidel, J-P. (2014). Chapitre 2. Quantifier et cartographier l'agriculture biologique des années 1980-90 en France. In Cardona, A. (dir.). *Dynamiques des agricultures biologiques: Effets de contexte et appropriations*. Versailles, Éditions Quæ, p. 45-55.

Roesch, M. & Héliès, O. (2007). La microfinance, outil de gestion du risque ou de mise en danger par sur-endettement : Le cas de l'Inde du Sud. *Autrepart*, 44, 119-140.

Ryfman, P. (2014). *Les ONG*. Paris: La Découverte.

Salmona, M. (1994). *Les Paysans français. Le travail, les métiers, la transmission des savoirs*. Paris, L'Harmattan.

Salmon, A. (2005). Responsabilité sociale de l'entreprise. In Laville, J-L., & Cattani, A. D. *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, Desclée de Brouwer.

Salmon A., (2007), La tentation éthique du capitalisme, La Découverte, Paris.

Salmon A., (2009), Moraliser le capitalisme ? CNRS Éditions, Paris.

Salmon A., (2011) Les nouveaux empires – Fin de la démocratie ? CNRS Editions, Paris.

Salmon, C. (2007). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, Éditions La Découverte.

Samak, M. (2016). La politisation variable des alternatives agricoles. *Savoir/Agir*, 38, 29-35.

Sardan J-P. O. (1995). La politique du terrain, *Enquête* [En ligne], 1, mis en ligne le 10 juillet 2013.

Schwartz A., 2010, « Les *think tanks* et la consolidation d'une vision économique du social », *Informations sociales*, n° 157, p. 60-68.

Servet, J. (2009). Responsabilité sociale versus performances sociales en microfinance. *Revue Tiers Monde*, 197, 55-70.

Simmel, G. (1991), *Sociologie et Epistémologie*. Paris, Presses Universitaires de France.

Sousa Santos, B. (2016), *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*: Paris, Desclée de Brouwer, coll. Solidarité et société.

Stiglitz, J. (2002). *La grande désillusion*, Paris, Fayard.

Svampa, M. & Slipak, A. (2018). Amérique latine entre vieilles et nouvelles dépendances : le rôle de la Chine dans la dispute (inter)hégémonique. *Hérodote*, 171, 153-166.

Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions*. Paris, Dalloz-Juris Associations.

TEPSIE (2014). Building the Social Innovation Ecosystem, European Commission – 7th Framework Programme, Bruxelles, European Commission.

Thoenig J.-C. (1998) « L'usage analytique du concept de régulation », in Commaille J., Jobert B., *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ (coll. : « Droit et société »), pp. 35-53.

Tiberghien, Y. (2012). *L'Asie et le futur du monde*. Paris: Presses de Sciences Po.

Thompson, C., & Coskuner-Balli, G. (2007). Enchanting Ethical Consumerism: The case of Community Supported Agriculture. *Journal of Consumer Culture*, 7, 275-303.

Thompson, E.P. (2012). *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Éditions Points.

Treillet. S. (2008). L'instrumentalisation du genre dans le nouveau consensus de Washington. *Actuel Marx*, 44, 53-67.

Verhertbruggen, J. (1993). La réforme de la politique agricole commune. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1396-1397, 1-74.

Verschuur, C., Guérin, I. & Guétat-Bernard, H. (Dir.) (2015). *Sous le développement, le genre*, Marseille, IRD Éditions Collection Objectifs Suds.

Watts, D. C. H., & Ilbery B., Maye D. (2005). Making re-connections in agro-food geography: alternative systems of food provision. *Progress in Human Geography*, 29, 22-40.

Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris, Plon.

Weber, M. (2003). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard.

Wright, V. (dir.) (1993), *Les privatisations en Europe. Programmes et problèmes*, Arles, Actes Sud.

Zerdani, T., & Bouchard M. J. (2016). Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire. *Revue Interventions économiques* [En ligne], 54, mis en ligne le 01 mars 2016.

Annexes

Annexe 1 : Liste des universités partenaires du Yunus Centre

Université	**Nom du partenariat**	**Localisation**
Asian Institute of Technology	Yunus Center at AIT	Bangkok, Thaïlande
Azerbaijan State Economical University	Yunus Social Business Centre	Azerbaïdjan
Becker College	Yunus Social Business Centre	Worcester, USA
California State University Channel Islands	California Institute for Social Business	Camarillo, USA
California State University Channel Islands	California Institute for Social Business	Californie, USA
Central Queensland University	Australasian Conference on Business en Social Science 2015	Queensland, Australie
Chang Jung Christian University	Yunus Social Business Centre	Taïwan
Daffodil International University	Social Business Exposure Forum	Dacca, Bangladesh
EBS University	Chaire Social Business sponsorisée par Danone	Oestrich-Winkel, Allemagne
Escola Superior de Propaganda e Marketing	Yunus ESPM Social Business Centre	Sao Paulo, Brésil
Glassgow Caledonian University	Yunus Center for Social Business & Health	Glasgow, Ecosse
Griffith University	Yunus Social Business Centre	Brisbane, Australie

HEC Montréal	Yunus Social Business Centre	Montréal, Canada
HEC Paris	Chaire "Entreprise et pauvreté"	Paris, France
HongKong University	Yunus Social Business Centre	Hong Kong, Chine
Hult International Business School	Master of Social Entrepreneurship Program	Londres, Royaume-Uni, et San Francisco, USA
Istituto Europedo di Design	Design for Social Business (D4SB)	Milan, Italie
King's College	Yunus Social Business Centre	Londres, Royaume-Uni
Kyushu University	Yunus & Shiiki Social Business Research Center	Fukuoka, Japon
La Trobe University	Intrnational Social Business Symposium	Melbourne, Australie
Lincoln University	Yunus Social Business Centre	Christchurch, Nouvelle Zélande
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Muhammad Yunus Innovation Challenge	Cambridge, USA
McGill University	Desautels Faculty of Management	Montréal, Canada
Middle Tennessee State University	Yunus Program	Murfreesboro, USA
National Central University	Yunus Social Business Centre	Taïwan
National University of Malaysia (UKM)	UKM Yunus Centre for Advancement of Social Business	Malaisie
National University of Singapore	Social Venture Lab	Singapour, Singapour
North South University & Eastern University	Social Business Forum	Dacca, Bangladesh

Okan University	The Muhammad Yunus International Centre for Microfinance and Social Business	Istanbul, Turquie
Oregon University System	Oregon Social Business Challange	Oregon, USA
Pedagogical University of Cracow	Professor Yunus Institute of Social Entrepreneurship	Varsovie, Pologne
Rajiv Gandhi National Institution of Youth Development	Master's degree in in Social Entrepreneurship and Innovation	Sriperumbudur, Inde
Rikkyo University	Grameen Creative Lab	Japon
San Yat-sen University	Social Business Center	Guangzhou, Chine
Stockholm School of Economics Riga	Social Business Lab	Riga, Lettonie
Union de 8 universités barcelonaises	Yunus Social Business Centre	Barcelone, Espagne
Université Catholiqe de Lille	Chaire "Entreprise et business à social impact"	Lille, France
Universiti Kebangsaan Malaysia	Yunus Social Business Centre	Selangor, Malaisie
Universiti Sains Malaysia	Yunus Social Business Centre	Penang, Malaisie
Universiti Teknologi PETRONAS	Yunus Social Business Centre	Perak, Malaisie
University of Florence	Yunus Social Business Centre University of Florence	Florence, Italie
University Of New Hampshire	New Hampshire Social Business and Microfinance Forum	Durham, USA
University of New South Wales	Yunus Social Business Health Hub	Sydney, Australie

University System of Georgia	Georgia Social Business and Microcredit Forum	Atlanta, USA
Utrecht University of Applied Science	Institute of Social Work	Utrecht, Pays-Bas
Zeppelin University	Civil Society Center	Friedrichshafen, Alle-magne

Annexe 2 : Distribution des initiatives présentées dans l'émission Carnets de Campagne par objet

Initiatives ayant pour objet la culture :

Compagnie Théâtre de Poche du Pays Haut.

L'Etoile et la Lanterne, compagnie de conteurs, comédiens, chanteurs, musiciens.

Radio Déclic.

Skin Maximizer Visual.

Festival Nancy Jazz Pulsations.

Festival de cinéma de Villerupt.

Festival Caméra des champs.

Site Lire en Fête.

Site Images de Lorraine.

Centre Culturel Pablo Picasso.

Territoire Organisé Temporairement en Espace Merveilleux.

Esensemble Entheos.

Association Cultures du cœur Lorraine.

Festival le Jardin du Michel.

Site internet de Jean Balczesak, reporter.

Association Vache d'assos qui organise le Festival Vache de Blues

Site de Residues.

Théâtre de Cristal

Association Territoires de cirque

Association Planète Clé de Sol.

Association Musiqu'Ecole des 2 Com.

Association Des Tas de Raisons.

Initiative « Des livres pour trouver sa place ».

OH my coach ! Spectacles de sensibilisation au handicap en entreprise.

Magasin de Mots.

Entreprise La Curionomie.

Festival La Colline En Chanter.

Salle de spectacle Chez Paulette.

Collectif Kinorev.

SCIC Lilo à Maxéville.

Initiatives ayant pour objet le patrimoine :

Association Défense et valorisation du patrimoine Industriel de défense du bâtiment des bureaux de la Brasserie de Champigneulles .

Site association Première Rue (Briey, Cité Radieuse).

Site du Cercle Pour la Promotion de l'Histoire de Joeuf.

Exposition La Lorraine se dévoile.

Initiatives ayant pour objet l'aide aux personnes :

SIVU (Syndicat Intercommunal à Vocation Unique) qui s'occupe d'un quartier classé ZUS (Zone Urbaine Sensible)

Association Terres à vivre

Association Vivre avec l'autisme en Meurthe-et-Moselle.

Association Espoir 54.

Ateliers aux Fabriques Départementales

Fédération Départementale des foyers ruraux de Meurthe-et-Moselle

Association Mosaïque, pour le projet de l'Arche à Nancy.

Association Handi'Chiens.

Expérience des Territoires zéro chômeurs de longue durée.

Assemblée des collégiens au CD54.

Association Entr'Aide à Toul.

Antenne ATD Quart Monde de Nancy.

Initiatives ayant pour objet l'artisanat :

Centre de Vie (hébergement et restauration) de la Compagnie des verriers.

Association La clé de voûte.

Association Machet Energie Nouvelle.

Entreprise d'insertion Machet Production.

La croisée découverte : centre de formation travail du bois, gîte, animations.

Pôle Bijou : musée à Baccarat

Lorraine Terre de luxe.

Collectif Kaléidosco.

Musée Français de la Brasserie.

Initiatives ayant pour objet l'écologie au sens large, l'énergie, les mobilités, les déchets :

Association Lorraine Energies Renouvelables.

Le site de Propergol.

Dynamo, l'atelier du vélo.

Communauté de communes de Vezouze qui a mis en place un système de collecte des ordures ménagères en pesée embarquée.

Covivo, covoiturage.

Association départementale L3V = Lorraine Véloroutes Voies Vertes.

Association française des Véloroutes et Voies Vertes.

Entreprise Mon Kit écolo.

GRAINE Lorraine = Le Groupe Régional d'Animation et d'Initiation à la Nature et à l'Environnement.

Reperes-dd.org/: Portail lorrain des ressources partagées en éducation relative à l'environnement et à la solidarité pour un développement durable.

Pétition Sauvons la ligne 5 : Châlons-en-Champagne/Verdun.

SCIC CERS - Clairlieu Eco Renovation Solidaire.

Initiatives ayant pour objet l'agriculture et l'alimentation :

Maison de la Mirabelle.

Dominique de Ladonchamps, héliciculteur (éleveur d'escargot) à Ochey.

Ferme du Bois Nathan.

Association Terre de Liens Lorraine.

Entreprise le Bon Ami.

Poulailler bio Picorette et Compagnie.

Association la Grande Epicerie Générale.

Association Racines Carrées.

Association La Cantoche.

Collectif dit des 3 Maisons.

Gaec de la Ferme de la Souleuvre.

Responsable agriculture au Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle pour la compensation des retards de paiements des aides européennes.

Association la Brasserie Cheval.

PAMbio, l’épicerie animée.

EHPAD Simon Bénichou : « création d’un poulailler dans le cadre d’un chantier de réinsertion de jeunes d’un réseau éducatif spécialisé. En lien avec des amaps locales, le jardin de la maison s’est transformé en lieu de vente de produits animé avec les pensionnaires. »

Initiatives ayant pour objet la monnaie locale :

Association le Florain

Annexe 3 : Liste des entretiens

Enquêté(e)	Asssociation/Institution de rattachement	Qualité	Condition de recueil
Bailly, Adrien	Cantoche	Membre du bureau	Entretien formel
Bienaimé, Antoine	Japaden/Jardin partagé de la MJC des Trois-Maisons	Membre du bureau	Entretien formel
Boissonat-Pelsy, Huguette	ATD Quart-Monde	Responsable du département santé d'ATD Quart Monde	Entretien informel
Boitel, Guillaume	AMAP du Crapaud Sonneur/AMAP du Bon Coing	Membre du bureau puis producteur	Entretien recueilli parmi les données de l'étude CIRCOU
Bourgois, Valérie	AMAP du Crapaud Sonneur/Loramap	Membre du bureau	Entretien formel
Cartigny, Patricia	Jardin de l'Asnée	Présidente	Entretien formel
Chenot, Pascal	AMAP du Crapaud Sonneur	Producteur	Entretien formel
Colin, Samuel	Racines Carrées/AMAP MJC Lorraine/Cantoche/Florain/Plan B	Membre du bureau	Entretien formel
Compain, Florent	Florain/Plan B	Président	Entretien formel
Cretelle, Mathieu	Grande Epicerie Générale	Membre du bureau	Entretien formel
Crolotte, Denys	Forum social local/Florain	Président	Entretien formel
De Wulf, Sara	Racines Carrées	Membre du bureau	Entretien formel

Delagneau, LoÏc	Mairie de Nancy	Chargé de la sensibilisation et l'éco Participation au service des Parcs et Jardins	Entretien formel
Demange, Aurélie	Jardin des 3 Clochers	Membre du bureau	Entretien formel
Dudot, Louis	Japaden	Président	Entretien formel
Durand, Edith	Dyn'amap/Florain	Présidente	Entretien formel
Faye, Martin	Ferme du Plateau	Membre du bureau	Entretien formel
Foret, Caroline	Zéro Déchet Nancy	Membre du bureau	Entretien formel
Fortier, Anne	CD54	Directrice adjointe de l'Appui aux territoires et environnement	Entretien formel
Fortrat, Vincent	Racines Carrées	Président	Entretien formel
Fromont, Nicolas	Dyn'amap	Producteur	Entretien formel
Fromont, Samuel	Dyn'amap	Producteur	Entretien formel
Gomez, Manuel	Jardins Citoyens	Membre du bureau	Entretien formel
Grosier, Pierrette	AMAP du Crapaud Sonneur	Membre du bureau	Entretien formel
Hertz, Lucie	Grande Epicerie Générale	Membre du bureau	Entretien recueilli dans le travail de Gigant E.
Houillon, François-Xavier	AMAP du Crapaud Sonneur	Producteur	Entretien formel
Joaquin, Laura	Zéro Déchet Nancy	Présidente	Entretien formel

Konsler, Vincent	AMAP du Crapaud Sonneur/Loramap/GAS-PAR	Président	Entretien formel
Lamarque, Alexandre	Ferme du Plateau	Président	Entretien formel
Lison, Marie	AMAP Derrière les Jardins	Membre du bureau	Entretien formel
Lorrain, Gérard	Jardins Citoyens	Membre du bureau	Entretien formel
Mailfert, Maryse	AMAP du Crapaud Sonneur/GASPAR	Productrice	Entretien recueilli parmi les données de l'étude CIRCOU
Mailfert, Vincent	AMAP du Crapaud Sonneur/GASPAR	Producteur	Entretien recueilli parmi les données de l'étude CIRCOU
Meyer, Anne-Sophie	CD54	Chargée territoriale d'économie solidaire sur le territoire Grand Nancy	Entretien formel
Minatel, Jérôme	AMAP du Bon Coing	Président	Entretien formel
Monet, Anne	Ferme du Tipi	Membre du bureau	Entretien informel
Naudé, Charly	GASPAR	Producteur	Entretien recueilli parmi les données de l'étude CIRCOU
Orodecki, Auriane	Les Vies Dansent	Fondatrice	Entretien formel
Ott, Nathalie	Cantoche	Présidente	Entretien formel
Paquet, Aurélien	AMAP Derrière les Jardins	Producteur	Entretien informel
Pêcheux, Jean	Jardin des 3 Clochers	Membre du bureau	Entretien formel

Pernot, Joffrey	Racines Carrées	Président puis salarié	Entretien formel
Reboud, Pierre	AMAP du Crapaud Sonneur/Loramap	Membre du bureau	Entretien formel
Richter, Xavier	Les Vies Dansent	Fondateur	Entretien formel
Tenezakis, Xénophon	Cantoche	Président	Entretien informel
Thomassin, Charles	Grande Epicerie Générale	Président	Entretien formel
Warin, Nathalie	Métropole du Grand Nancy	Chargée de l'Écologie Urbaine	Entretien formel

Entretiens formels : entretiens semi-directifs avec prise de rendez-vous préalable et enregistrement, réalisés le plus souvent au café ou au domicile de l'enquêté.

Entretiens informels : entretiens non-directifs, réalisés au cours d'une observation, avec prise de notes.

Annexe 4 : Recensement des AMAP par départements

N° Dép.	Nombre d'AMAP	Source
1	21	https://amap-aura.org/#accueil-carte
2	15	https://www.amap-hdf.org/wp-content/uploads/2021/05/Les-AMAP-de-la-region-HDF-Liste-pour-site-internet.pdf
3	7	https://amap-aura.org/#accueil-carte
4	3	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
5	6	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
6	28	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
7	9	https://amap-aura.org/#accueil-carte
8	2	http://www.amapca.com/?page_id=29
9	3	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
10	1	http://www.amapca.com/?page_id=29
11	5	http://www.reseau-amap.org/amap-11.htm
12	3	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
13	40	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
14	53	http://www.amap-bn.fr/-Trouver-une-AMAP-
15	4	https://amap-aura.org/#accueil-carte
16	7	http://www.reseau-amap.org/amap-16.htm
17	17	http://www.reseau-amap.org/amap-17.htm
18	8	https://collectifamapducher.wordpress.com/les-amap-du-cher/
19	1	http://www.reseau-amap.org/amap-19.htm
20	1	http://www.reseau-amap.org/amap-20.htm
21	19	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
22	14	https://amap-armorique.org/amap

23	0	http://www.reseau-amap.org/amap-23.htm
24	16	http://www.agrobioperigord.fr/upload/consommerbio/CARTE-AMAP2016.pdf
25	7	http://www.reseau-amap.org/amap-25.htm
26	14	https://amap-aura.org/#accueil-carte
27	18	http://reseau-amap-hn.com/amap/3?search=27
28	11	http://www.reseau-amap.org/amap-28.htm
29	16	http://www.reseau-amap.org/amap-29.htm
30	11	http://www.reseau-amap.org/amap-30.htm
31	89	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
32	5	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
33	9	http://www.amap-aquitaine.org/index.php?option=com_content&task=section&id=7&Itemid=49
34	13	http://www.reseau-amap.org/amap-34.htm
35	46	https://amap-armorique.org/amap
36	2	http://www.reseau-amap.org/amap-36.htm
37	25	http://www.reseau-amap.org/amap-37.htm
38	45	https://amap-aura.org/#accueil-carte
39	4	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
40	3	http://www.amap-aquitaine.org/index.php?option=com_content&task=section&id=7&Itemid=49
41	15	http://www.reseau-amap.org/amap-41.htm
42	22	https://amap-aura.org/#accueil-carte
43	8	https://amap-aura.org/#accueil-carte
44	137	https://www.amap44.org/cat/amap/
45	13	http://www.reseau-amap.org/amap-45.htm
46	3	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
47	5	http://www.aqui.fr/mobile/article.php?id_article=6488
48	1	http://www.reseau-amap.org/amap-48.htm
49	30	http://amap49.org/carte-des-amap-du-maine-et-loire/
50	6	http://www.amap-bn.fr/-Trouver-une-AMAP-
51	9	http://www.amapca.com/?page_id=29

52	2	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
53	12	http://amap53.eklablog.com/localisez-les-amaps-p992588
54	34	http://loramap.org/annuaire-des-amap/
55	7	http://loramap.org/annuaire-des-amap/
56	25	http://www.reseau-amap.org/amap-56.htm
57	17	http://loramap.org/annuaire-des-amap/
58	2	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
59	33	https://www.amap-hdf.org/wp-content/uploads/2021/05/Les-AMAP-de-la-region-HDF-Liste-pour-site-internet.pdf
60	27	https://www.amap-hdf.org/wp-content/uploads/2021/05/Les-AMAP-de-la-region-HDF-Liste-pour-site-internet.pdf
61	16	http://www.amap-bn.fr/-Trouver-une-AMAP-
62	8	https://www.amap-hdf.org/wp-content/uploads/2021/05/Les-AMAP-de-la-region-HDF-Liste-pour-site-internet.pdf
63	21	https://amap-aura.org/#accueil-carte
64	34	https://www.inter-amap-pays-basque.org/les-amap-du-pays-basque
65	0	http://www.reseau-amap.org/amap-65.htm
66	9	http://www.reseau-amap.org/amap-66.htm
67	21	http://www.reseau-amap.org/amap-67.htm
68	7	http://www.reseau-amap.org/amap-68.htm
69	66	https://amap-aura.org/#accueil-carte
70	3	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
71	0	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
72	22	http://www.reseau-amap.org/amap-72.htm
73	12	https://amap-aura.org/#accueil-carte
74	22	https://amap-aura.org/#accueil-carte
75	62	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
76	72	http://reseau-amap-hn.com/amap/3?search=76
77	59	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php

78	63	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
79	16	http://www.reseau-amap.org/amap-79.htm
80	19	https://www.amap-hdf.org/wp-content/uploads/2021/05/Les-AMAP-de-la-region-HDF-Liste-pour-site-internet.pdf
81	21	http://www.reseauamaptarn.fr/p/les-amap.html
82	1	https://amapreseau-mp.org/liste-amap-midi-pyrenees
83	9	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
84	17	https://www.lesamapdeprovence.org/-04-Alpes-de-Haute-Provence-.html
85	12	http://www.reseau-amap.org/amap-85.htm
86	13	http://www.reseau-amap.org/amap-86.htm
87	6	http://www.reseau-amap.org/amap-87.htm
88	7	http://loramap.org/annuaire-des-amap/
89	4	http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/amap-de-bourgogne-franche-comte_380984#11/47.3172/5.0153
90	2	http://www.reseau-amap.org/amap-90.htm
91	46	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
92	48	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
93	36	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
94	32	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php
95	14	http://www.amap-idf.org/trouver_une_amap_33.php